



**UNIVERSITAT  
JAUME I**

---

**LA INFLUENCIA DE LA IMPLANTACIÓN  
DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS  
HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO EN  
LA RETENCIÓN DE PERSONAL  
HOTELERO**

---

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas**

**Grado en Turismo**

**Curso académico 2021/2022**

**Autora: Sara Vicente Marti**

**Tutor: Vicente Roca Puig**

1. INTRODUCCIÓN	2
2.MARCO TEÓRICO	6
2.1. Definición de las variables.	6
2.1.1. HPWS	6
2.1.2. Motivación	9
2.1.3. Autonomía	10
2.2 HIPÓTESIS	14
2.2.1. La relación entre un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados.	14
2.2.2. La relación entre un sistema de recursos humanos de alto rendimiento, la motivación y la autonomía de los empleados y la rotación voluntaria de los empleados.	17
3. METODOLOGÍA.	23
3.1 Procedimiento de recopilación de datos.	23
3.2 Medidas.	24
3.3 Procedimiento estadístico.	26
4. RESULTADOS	28
5. CONCLUSIONES	34
6. ANEXO	37
7. BIBLIOGRAFÍA	42

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, se han desarrollado numerosos estudios acerca de la rotación voluntaria de los empleados y de la gestión de recursos humanos (HRM) en las empresas, con el fin de contribuir, mediante el uso de unas prácticas adecuadas, a un rendimiento organizacional superior. Dichas prácticas de HRM, más conocidas como “sistemas de trabajo de alto rendimiento (High Performance Work System; HPWS)”, han sido definidas como “una combinación específica de prácticas, estructuras de trabajo y procesos de HRM que maximiza el conocimiento, la habilidad, el compromiso y la flexibilidad de los empleados” (Bohlander y Snell, 2007, p. 690). De tal manera, se explica como en la actualidad, cuestiones como la retención de empleados de alta calidad han alcanzado una gran trascendencia ya que, fenómenos como la globalización de los mercados o el impulso de avances tecnológicos hacen que el proceso de retención de capital humano sea fundamental para la supervivencia de las organizaciones. Así pues, la literatura presenta acuerdo al indicar que el carácter inigualable de los recursos de una determinada empresa se debe a la puesta en marcha de prácticas de recursos humanos (RRHH) dentro de la misma (Delery y Roumpi, 2017). En definitiva, la gestión de las personas es un instrumento determinante para el incremento de la competitividad de las empresas en general, y de las turísticas en particular (Panagiotis y Mihail, 2020).

Por una parte, es necesario hacer hincapié en los diferentes costes que implica la rotación de los trabajadores dentro de la empresa y es que, este asunto representa un nexo clave entre las estrategias macro (estudio de la economía en su conjunto) y las estrategias micro (estudio del comportamiento de los consumidores y de las empresas) de las organizaciones. Esto se debe a que, la variable de rotación laboral vincula, de manera conceptual, las propias experiencias de los trabajadores dentro la organización con los procesos necesarios que se deben realizar en la misma para alcanzar los objetivos previstos con anterioridad. El indicador en este ámbito afirma que hasta un 30-40% del valor de mercado de una empresa se asocia a factores intangibles, como son la ejecución de la estrategia, la fiabilidad de sus administradores, la trayectoria que tienen en la gestión de la misma y la retención del talento humano (*Beatty et al.*, 2003).

Por otra parte, cabe poner de manifiesto que el proceso de rotación supone importantes implicaciones por parte del empleado que opta por abandonar la empresa, puesto que hallar otro empleo entraña destinar una gran cantidad de energía, además de lo que ya supone para éste la adaptación a una circunstancia totalmente desconocida, cómo es el caso de salir de la propia zona de confort en la que se encontraba el trabajador. En consecuencia, el estrés del empleado puede aumentar ya que el procedimiento de integración en las rutinas organizativas y en las relaciones interpersonales representan una dificultad, en mayor o menor medida, para el individuo. Todo ello convierte el estudio de la rotación voluntaria en un asunto de interés tanto para investigadores, como para directivos y empleados.

El principal objetivo de este proyecto es analizar en qué medida afectan a la rotación voluntaria de los empleados las diferentes prácticas de recursos humanos implementadas por parte de diversas cadenas hoteleras. Concretamente, nos enfocaremos en la incidencia de las prácticas que han sido incluidas en un sistema de recursos humanos calificado «de alto rendimiento». Por este término se entiende la conformación de un conjunto de prácticas de recursos humanos que se encuentran interconectadas y que han sido elaboradas con la finalidad de velar por los empleados. De este modo, el personal puede gozar de un amplio abanico de conocimientos y destrezas, las cuales son necesarias para la consecución de los objetivos organizativos y para la contribución de ventajas competitivas. Aunque, si bien es cierto que las prácticas específicas de recursos humanos que constituyen un sistema de recursos humanos de alto rendimiento suelen diferir entre estudios, se puede estimar que existe cierto acuerdo entre los investigadores de este campo en cuanto a que el planteamiento del sistema de alto rendimiento se dirige a potenciar las habilidades de los empleados (A), su motivación (M) y su oportunidad para participar en la empresa (O) con el objeto de que dicho empleados expresen conductas consistentes con las metas de la organización (Beltrán-Martín, 2016).

Entre las diferentes investigaciones empíricas (Beltrán-Martín, 2016; *Bailey et al.*, 2001) que podemos hallar respecto a la rotación voluntaria, podemos apreciar como la mayor parte de estas se han enfocado en identificar cuáles son los motivos por los que los individuos han decidido, de manera voluntaria, renunciar de su puesto de trabajo. Ahora bien, buena parte de estas investigaciones han tomado como objeto de estudio las prácticas de recursos humanos que sostienen una relación directa con la rotación laboral, sin examinar las distintas variables que pueden interferir en dicha conexión.

Y es que, estudios previos no han examinado explícitamente estas variables de comportamiento, ni tampoco han analizado en profundidad los resultados actitudinales de los empleados. Por ello, este trabajo tiene como primera aportación el estudio acerca de cómo afectan las variables de motivación y autonomía como principales mediadores de la relación entre prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación laboral desde la perspectiva de los empleados y no de los gerentes. Y es que, en la mayoría de los casos, este tipo de estudios se realizan desde el enfoque de los altos cargos para así conocer si han implementado HPWS y cuáles han sido, pero en muchas ocasiones este punto de vista no resulta tan interesante dado que, lo verdaderamente importante es ver como ante tal situación, reaccionan sus empleados. Es decir, teniendo en cuenta la percepción de los empleados con respecto a la implantación de un sistema de prácticas de alto rendimiento y la rotación voluntaria, trataremos de revelar los diferentes mecanismos mediante los cuales se produce tal vinculación. Para atender este asunto, resulta indispensable determinar si su grado de motivación y su autonomía son instrumentos de mediación en la conexión entre las prácticas de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria (*Beltrán-Martín et al.*, 2017).

La segunda aportación de este proyecto es que, el estudio que se pretende realizar será enmarcado dentro del sector turístico, concretamente, nos centraremos en la industria hotelera. Esto se debe a que, los trabajadores constituyen un recurso fundamental a la hora de alcanzar los propósitos marcados por las organizaciones debido a que sus habilidades y comportamientos resultan un factor determinante para llevar a cabo un gran número de procedimientos organizativos. Concretamente, los RRHH representan uno de los activos más importantes con los que cuentan las empresas del sector turístico (Panagiotis y Mihail, 2020; Lillo-Bañuls, Ramón-Rodríguez y Sevilla-Jiménez, 2007).

Así pues, estos recursos han de ser manejados de forma estratégica para lograr alinear sus conocimientos, habilidades y competencias con las diferentes metas fijadas por la organización. Puesto que las empresas del sector de hostelería y turismo han de hacer frente a un contexto sumamente competitivo, es necesaria la adecuada gestión de los recursos humanos con los que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos estipulados y lograr el éxito empresarial. Además, por el contrario a lo que ocurre en otros sectores industriales, los cuales se dedican a la prestación de productos, tanto físicos como tecnológicos, en el ámbito de la hostelería y turismo cabe destacar que el producto se compone por un rasgo singular: la intangibilidad.

Esta cualidad se caracteriza por lo referido al trato ofrecido y a las experiencias que generan en el cliente este tipo de bienes, lo cuál hace que la evaluación del servicio ofrecido por parte del mismo dependa, en su mayoría, de la interacción con los trabajadores de primera línea. Por todo ello, se entiende que, en este sector, los recursos humanos son los que condicionan la calidad del servicio prestado, precisan cómo va a ser percibida la imagen de la organización y representa un decisivo papel a la hora de fidelizar a la clientela (Lillo-Bañuls, 2009). No obstante, se trata de una compleja tarea puesto que, aunque el estudio acerca de la gestión estratégica de RRHH ha aumentado exponencialmente en los últimos años, la literatura sobre sus efectos en el marco de la hostelería y el turismo es escasa (Plaza Bolaños y Nieves, , 2019).

Este trabajo ha sido organizado en cuatro apartados. El primero de ellos expone el marco teórico y la argumentación de las hipótesis. A tal efecto, en primer lugar, se estudia la relación directa entre el sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación. A continuación, incorporamos las hipótesis contingentes relativas a las prácticas de recursos humanos y a la rotación voluntaria y, por último, formulamos el modelo con efectos de mediación. El segundo apartado contiene la explicación de la metodología de la investigación empírica. El tercer apartado presenta una síntesis de los resultados más significativos. Finalmente, en el último apartado, se exponen las conclusiones y los resultados derivados de este trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Definición de las variables.

#### 2.1.1. HPWS

Según Beltrán-Martín (2016), el término de HPWS (High Performance Work System) comienza a cobrar fuerza a partir del año 1995, momento en que diversos investigadores alegaron que el manejo de los sistemas de prácticas de HRM (Human Resources Management) suponía la posibilidad de incrementar el desempeño organizacional. Entre ellos, destaca Barney (1991) y su aportación a la literatura HPWS con “la visión basada en recursos” (RBV -Resources Based View), donde éste expone que los recursos humanos con los que cuenta una organización pueden suponer una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esto se debe a que HPWS contribuye a forjar una fuerza laboral que se caracteriza como “valioso, raro, inimitable y no sustituible”. En consecuencia, esto nos lleva a pensar que, la adecuada gestión de los recursos humanos es la principal forma para alcanzar un desempeño organizacional superior y, todavía más en la industria hotelera, dónde lo intangible tiene un peso mayor. Además, de acuerdo con la premisa de Barney, encontramos que la literatura “el camino del capital humano”(Wright *et al.*, 2001) señala la importancia del capital humano en relación con HPWS-desempeño organizacional. No obstante, dicha conjetura afirma el hecho de que, si los trabajadores abandonan la empresa, el valor de dicho capital humano no se perderá, sino que este será traspasado a otras empresas. De tal forma, se entiende que HPWS no solo es imprescindible para la mejora del capital humano existente, sino que también juega un papel primordial en la mitigación de la rotación de los empleados.

Así pues, se pueden apreciar dos perspectivas por lo que se refiere a la gestión de RRHH. La primera de ellas, plantea la ventaja de los procesos organizacionales, enfocando así en sus estudios que, cuando las prácticas de alto rendimiento se encuentran alineadas a la estrategia empresarial, junto con la fuerza laboral, se fomentan los conocimientos, las habilidades y las destrezas, además de la motivación y las oportunidades, ocasionando todo ello una mejora de los resultados económicos (Becker y Huselid, 1998; Delery y Shaw, 2001).

Por otra parte, la segunda perspectiva examina que las prácticas de alto rendimiento son sencillas de imitar, por lo que no pueden representar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Para este planteamiento, lo más importante es la gestión del capital humano, ya que este confiere la aptitud de brindar soluciones de gestión y captar a un personal más capacitado para el puesto de trabajo.

De conformidad con Delery y Roumpi (2017), se afirma que, ni las prácticas de alto rendimiento son tan sencillas de imitar, ya que, si así fuese, todas las empresas estarían haciendo uso de aquellas que mejores resultados dan, ni el capital humano puede considerarse como una ventaja sostenible puesto que, los propios trabajadores pueden tomar la decisión de dejar la empresa en algún momento, lo que implicaría un traslado de los conocimientos a la competencia. Por ende, para dichos autores, el mejor rendimiento se alcanza con la fusión de ambas.

Por otra parte, cabe destacar que se contempla una predisposición creciente en los estudios sobre recursos humanos en apoyar el modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunities) para categorizar las prácticas de recursos humanos de un sistema de alto rendimiento (Bailey et al., 2001). Así pues, el marco AMO apunta que HPWS influye en la productividad de los trabajadores, provocando en ellos un mayor sentimiento de compromiso a la hora de desempeñar sus labores e influyendo, en última instancia, en un mayor rendimiento organizacional. De tal manera, dichas prácticas de recursos humanos se pueden organizar en tres dimensiones: prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades (Lepak et al., 2006). Las prácticas de incremento de habilidades se planifican para ejercer una influencia sobre el tipo y el grado de los conocimientos, destrezas y habilidades del personal mediante actuaciones tales como una formación en profundidad. Las prácticas de incremento de motivación se llevan a cabo con el fin de promover el esfuerzo facultativo de los empleados e implican sistemas de evaluación del rendimiento, favoreciendo así el desarrollo de oportunidades de promoción interna en la empresa, entre otros beneficios. Las prácticas de incremento de oportunidades procuran que los trabajadores colaboren de manera activa respecto al desempeño de los objetivos organizativos mediante sistemas de comunicación interna o programas de participación de los empleados (Gardner et al., 2011).



Con todo, las perspectivas anteriores son sintetizadas en el estudio elaborado por *Messersmith et al.* (2011). Y es que, en este trabajo se puede apreciar como HPWS repercute, en primer lugar, en las actitudes y comportamientos de los empleados. Asimismo, los empleados hacen frente a esta situación presentando comportamientos extra-roles, como por ejemplo, los comportamientos de ciudadanía organizacional (Organizational Citizenship Behavior; OCB) y el incremento de la productividad, que repercute de manera directa en el desempeño organizacional. Este tipo de comportamientos extra-roles son totalmente voluntarios, es decir, no pueden ser exigidos dado que no son obligaciones, pero son precisos y beneficiosos para la organización.

Este es el momento en el que comienzan a ser conscientes de la problemática que ello implica, y la denominan la “caja negra”, la cuál una vez se desarrolla, lleva a conceptualizar una segunda “caja negra” más pequeña que radica dentro de la más amplia. Esta segunda problemática surgida hace referencia a la necesidad de conocer el mecanismo a través del cual HPWS incide en los resultados de los trabajadores. Para dar respuesta a dicho enigma, diversos autores (Jiang y Messersmith, 2018) se han basado especialmente en el “comportamiento enfoque de motivación”, el cual defiende dos teorías: la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y la teoría del contrato psicológico (Rousseau, 1990). En ambas teorías afirman la importancia de la norma de reciprocidad, la cual quiere decir que una de las partes involucradas tendrá la necesidad de responder ante el trato recibido devolviendo lo mismo a cambio. Así pues, en lo que respecta al entorno empresarial, las dos partes que intervienen entre sí son la propia organización y los trabajadores. Por ende, cuando los empleados perciben que la empresa en la que se encuentran trabajando se preocupa por sus intereses, lo cual resulta indiscutible en el momento en el que implementan HPWS, responden desarrollando comportamientos positivos y manifestando un grado de confianza más elevado hacia sus superiores.

### 2.1.2. Motivación

Actualmente, la motivación se trata de un elemento fundamental que se encuentra presente en la vida de todo ser humano; así varias ramas de la ciencia la han conceptualizado. Este concepto proviene originalmente de la psicología, y se entiende como la necesidad o deseo que impulsa y guía nuestro comportamiento, que lo conduce y subyace a toda costa por la supervivencia. Pero, con el paso del tiempo, este término se ha ido asociando cada vez más dentro del ámbito empresarial, concretamente, con la estrecha relación que existe entre la motivación, la satisfacción y el entorno laboral. Por ello, cuando hablamos de motivación laboral es necesario destacar que existen diversas definiciones sobre este concepto, las cuáles vienen dadas por los distintos estudios que se han elaborado al respecto. A continuación, para comprender mejor este término, se citarán algunas de ellas.

Por un lado, algunos académicos afirman que la concepción de motivación se encuentra relacionada de manera directa con la satisfacción de las necesidades de los empleados y con el cumplimiento de unas condiciones de empleo apropiadas (Herzberg, 1959; Kovach, 1987). Por otro lado, otros autores consideran que la importancia de la motivación reside en la creación de un buen clima laboral, el cual favorece considerablemente el desempeño profesional y la satisfacción personal (Ann y Blum, 2020; Vetráková y Mazúchová, 2016).

Una vez comentadas algunas definiciones, cabe señalar que existen dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. En lo que se refiere a la motivación intrínseca, esta se caracteriza por surgir desde el interior de la propia persona, es decir, nace sin la necesidad de recibir incentivos externos. Tiene como fin satisfacer los deseos no materiales, tales como la autorrealización y el placer de desempeñar una tarea por el simple hecho de realizarla. Con respecto a la motivación extrínseca, esta se puede definir como los estímulos que se producen fuera del individuo, siendo muy relevante este tipo de motivación en el ámbito laboral, ya que supone un aliciente en la consecución de los objetivos empresariales y en la mejora de los niveles de calidad y eficacia. Algunos de los ejemplos más conocidos son las recompensas económicas, las promociones a nivel profesional y las mejoras de las condiciones de empleo. En definitiva, la principal diferencia entre la motivación intrínseca y extrínseca es que, la primera de ellas se basa en el proceso del trabajo en sí mismo, mientras que la segunda, se centra en la compensación que se logra una vez acabado este proceso.

Asimismo, encontramos dos factores que motivan a los empleados, lo cual está profundamente vinculado con lo anteriormente mencionado. Estos dos factores son los motivadores y la higiene, los cuáles afectan de manera distinta a cada empleado y es que, los motivadores vienen propiciados por el goce del trabajo mismo, tratándose de una condición intrínseca, mientras que, la higiene proviene de fuera del individuo, respondiendo a la condición extrínseca (Herzberg, 1959). En conformidad con Kovach (1987), se sostiene que, en muchas ocasiones, son preferibles los incentivos no monetarios, además de que estos son razonablemente más económicos de implantar.

### 2.1.3. Autonomía

Una de las principales problemáticas a las que se enfrentan los gestores empresariales reside en lograr que sus empleados se encuentren satisfechos en sus puestos de trabajo, motivados, productivos y comprometidos con la consecución de los objetivos planteados con anterioridad y con la evolución favorable de las organizaciones (Mirás, Villoria, Álvarez, Cotobal y González, 2017). Esto se debe a que, son varios los investigadores que sostienen que aquellas organizaciones que cuentan con clientes con un alto grado de satisfacción, también disponen de trabajadores satisfechos laboralmente. En consecuencia, se vienen examinando y poniendo en práctica diferentes estrategias que contribuyan a aumentar considerablemente la satisfacción laboral del personal, y uno de los métodos más efectivos para ello es proporcionarles autonomía.

De conformidad con Hackman y Oldham (1980), la autonomía se define como: “el grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo”. Cabe añadir que, estos autores elaboraron el modelo de las características del puesto, y obtuvieron importantes resultados, entre los cuales destacó la identificación de las cinco dimensiones centrales del trabajo, sus consiguientes interrelaciones y su incidencia en torno a la productividad, motivación y satisfacción de los trabajadores. Dichas dimensiones principales son: la variedad de habilidades, la identificación de las tareas, la relevancia de su labor, el feedback y la autonomía. A su vez, en virtud de Navarro, Llinares y Montañana (2010), la autonomía es “el grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta”.

Por otra parte, Smith (2016) y Bharthapudi (2016) declaran que son múltiples las ventajas con las que cuenta una empresa si sus trabajadores poseen autonomía y es que, cuando un empleado es autosuficiente para escoger su método de trabajo, su horario y puede hacer uso de sus propios criterios, se produce un importante impacto positivo en el nivel de satisfacción del mismo. Asimismo, La European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) desarrolló una investigación con el fin de evaluar la satisfacción en el trabajo, y las conclusiones que obtuvieron de la misma revelaron que el aspecto más relevante y favorable de la satisfacción laboral se encuentra vinculado de manera directa con la autonomía personal. Además, dicho estudio constató que la autonomía conceptual potencia la satisfacción en el empleo en cuatro vertientes: el compromiso, la participación, el rendimiento y la motivación en el lugar de trabajo. Por todo ello, es esencial tratar de conocer en mayor profundidad este fenómeno en empleados de todas las industrias, y especialmente, en el sector turístico, puesto que los RRHH representan uno de los principales activos que poseen las organizaciones.

#### 2.1.4. Rotación laboral

Tal y como indica Beltrán-Martín (2016), los primeros casos que se presentaron de rotación de personal tienen lugar después del inicio de la revolución industrial debido a que, en aquel momento, las empresas no comprenden la importancia de llevar a cabo un proceso de selección de personal estrictamente profesional, sino que únicamente hacían uso de su propia intuición personal para decidir si esa persona estaba capacitada para desempeñar ese puesto o no. Esta modalidad de contratación de personal es la que ocasionó un desequilibrio significativo en el personal, dando lugar a una de las principales problemáticas, a la cuál se han de enfrentar las empresas con gran frecuencia: la rotación de personal.

Cabe destacar que, un concepto que se encuentra profundamente vinculado con el de rotación de personal es el de retención de personal. De acuerdo con Domínguez (2015), la retención de personal se asocia de manera directa con el trabajo que efectúan a través de las funciones de personal y de dirección estratégica de las compañías, donde la concatenación de dichas tareas deben conducir a un trabajo basado en la cooperación y en la comunicación continua y directa. Así pues, pone de manifiesto que dicho asunto repercute de forma directa en las empresas, especialmente, en materia financiera. Por ese motivo, actualmente, es de vital importancia que las organizaciones tengan bajo control y estén atentos a la rotación de personal, para así poder adoptar los procedimientos necesarios con el fin de preservar su operatividad y correcto desempeño.

No obstante, si queremos definir el término de rotación de personal, tenemos que tener en cuenta que no existe unanimidad, por lo que este puede ser distinto en función de quién lo formule. De acuerdo con Beltrán-Martín (2016), la rotación de personal se define como un fenómeno incapaz de ser eliminado o sustituido, el cual se vuelve preocupante en el momento en el que hay un desconocimiento acerca de cuáles son las causas o razones o cuando no se cuenta con una regulación adecuada sobre el mismo, afectando en el índice de rotación y agravando las consecuencias de este. En otras palabras, la rotación de personal se entiende como el proceso en el cual un número limitado de personal sale y entra en una misma organización, en un determinado periodo de tiempo, y cuyas circunstancias de separación laboral, son consideradas multifactoriales.

Además, cabe señalar que la rotación de personal puede aparecer de distintas formas en las organizaciones, puesto que ello depende del contexto en el cual un empleado abandona su puesto de trabajo. En función de esto, la compañía puede identificar a qué clase de rotación va a tener que hacer frente dado que hay dos tipos de rotación laboral: interna, que se refiere a la promoción en el interior de la empresa, dónde el empleado únicamente cambia de puesto de trabajo, y externa, que alude al momento en el que un empleado deja por completo la organización para la que trabajaba (Taylor, 1999). Al mismo tiempo, cuando se produce una rotación laboral externa, podemos apreciar dos tipos de desvinculación en la compañía: la voluntaria, que hace referencia a cuando es el empleado quién decide dejar la empresa por sus propios motivos, y la involuntaria, que hace alusión al momento en qué la organización toma la decisión de poner fin a la relación laboral con el trabajador.

Por ende, se puede afirmar que el tipo de rotación que más influye a una empresa es la rotación de personal externa voluntaria, en vista de que es el propio empleado el que decide renunciar, lo cual genera en la misma unos costes que no se habían anticipado, ya que en la mayoría de los casos, la organización no contempla la posibilidad de dicha salida de personal.

Cuando ocurre esto último, es imprescindible que la compañía investigue acerca de cuáles han sido los factores que han dado lugar a que el trabajador haya emprendido dicho procedimiento. Las causas que podemos encontrar son dos: externas o internas. Entre las causas externas destacan la oferta y demanda de personal, una situación económica frágil, la incertidumbre, la posibilidad de encontrar un nuevo empleo, entre otras. Si algo podemos apreciar de todas ellas es que, este tipo de motivos son ajenos a la empresa, por lo que no se encuentra al alcance de la misma poder cambiar dichas circunstancias. Por el contrario, las causas internas sí dependen de la propia empresa, lo que significa que estas han de ser remodeladas por la misma. De tal manera, en este caso la organización tiene la potestad de llevar a cabo medidas correctivas con el fin de reducir la rotación de personal (Chiavenato, 2000). Entre las causas internas cabe mencionar la política salarial de la organización, la política de beneficios sociales, el tipo de supervisión o liderazgo, las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la empresa, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, la moral del personal de la compañía, la cultura organizacional de la empresa, el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación y entrenamiento de recursos humanos, la falta de motivación del personal, el clima laboral nocivo, la satisfacción o insatisfacción laboral y las tareas bien definidas y distribuidas.

Por consiguiente, si bien es cierto que la extinción de la rotación de personal es uno de los principales desafíos de cualquier organización, dentro de la industria hotelera y turística todavía supone un mayor esfuerzo. Esto se debe a que, en este tipo de empresas se confiere un particular interés al capital humano puesto que la preservación de personal y la retención de talento actúan como factor de competitividad.

## 2.2 HIPÓTESIS

2.2.1. La relación entre un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados.

Según Beltrán-Martín (2016) las tres dimensiones (AMO) de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento favorecen significativamente a disminuir las cifras de rotación voluntaria de los empleados. En primer lugar, con respecto a la dimensión de habilidad, esta se suele identificar con la función de formación de los empleados. Así pues, cabe destacar que existe cierto desacuerdo en lo que respecta a las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y su influencia, lo cual se puede apreciar con claridad en las investigaciones previas efectuadas por *Tharenou et al.* (2007). Dicho de otro modo, en cinco de los siete estudios empíricos examinados que abordan la conexión entre la formación y la rotación, se identifica una relación negativa entre dichas variables. Por el contrario, estos autores solo dan con un estudio que prueba una relación positiva entre ambas variables, la cual expone que aquellos empleados que han recibido una mayor formación anteriormente consideran que tienen más oportunidades de encontrar empleo fuera de la organización, provocando en ellos un sentimiento de menor pertenencia a la misma (*Gardner et al.*, 2011). A su vez, también se han podido observar otros trabajos en los que las variables de formación y rotación voluntaria no mantienen relación alguna, tal y como afirma en su meta análisis Subramony (2009). Por otra parte, se espera encontrar, desde el punto de vista de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) y la teoría del intercambio social (Blau, 1983), una relación negativa entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y la rotación voluntaria puesto que son distintos autores los que sostienen que una de las formas en las que una organización puede manifestar su compromiso con sus trabajadores es mediante la provisión de formación de los mismos (*Combs et al.*, 2006). De igual forma, podemos encontrar trabajos en los que no se identifica relación alguna entre los conceptos de formación y rotación voluntaria, tal y como culmina Subramony (2009) en su investigación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Las relaciones sustantivas planteadas como hipótesis en esta investigación se pueden apreciar de manera más visual en la Figura 1.

Ahora bien, tal y como indica Beltrán-Martín (2016), si partimos desde la postura de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) y la teoría del intercambio social (Blau, 1983), podemos apreciar la existencia de una relación negativa entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades y la rotación voluntaria. Esto se debe a que, cuando una organización invierte en este tipo de prácticas, los empleados de la misma se sienten más valorados y satisfechos ya que ello muestra un mayor compromiso por parte de la empresa con sus empleados (Combs *et al.*, 2006). Así pues, la empresa infunde la creencia en sus trabajadores de que valora sus aportaciones y su participación, afianzando su relación y generando en estos un mayor sentimiento de pertenencia a la misma, lo que conlleva la fidelización de sus empleados (Gardner *et al.*, 2011).

De manera similar, la implantación de prácticas de recursos humanos de incremento de motivación genera en los trabajadores un sentimiento de realización, tanto a nivel profesional como a nivel personal. Algunos ejemplos de este tipo de prácticas son la participación en los beneficios y la promoción interna. Por ello, no es de extrañar que, importantes autores como Gardner *et al.* (2011) sostienen, desde la perspectiva de la autodeterminación, que este tipo de prácticas cubren las necesidades de relación de un empleado. Esto quiere decir que, existe un sentimiento de pertenencia y de participación en un colectivo basados en el respeto y cuidado mutuo, lo cual genera un mayor compromiso afectivo por parte del trabajador respecto a la organización y, en consecuencia, mitiga las posibilidades de que este decida dejar la empresa. En otras palabras, Chew y Chan (2008) manifiestan que «los empleados muestran un mayor compromiso y tienden a permanecer en su empresa cuando creen que sus capacidades, esfuerzos y rendimiento son reconocidos y apreciados».



En lo que respecta a las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades, cabe destacar que estas resultan muy positivas para los empleados puesto que les hacen sentir que la organización se preocupa por su bienestar y lo que ello engloba. De esta manera, se comienzan a fomentar los vínculos positivos y emocionales entre el trabajador y la empresa, generando en el primero un mayor sentimiento de implicación, reduciendo considerablemente la posibilidad de dejar su puesto de trabajo. En este apartado destacan prácticas tales como la comunicación regular con los empleados, la cual provoca un importante incremento de implicación, por parte de los empleados, con los asuntos organizativos. De tal forma, se explica como varias investigaciones han probado que aquellos empleados a los que se les permite participar de una forma más activa en las diferentes cuestiones de la empresa, suelen mostrar un mayor compromiso por la misma, lo cual reduce significativamente la contemplación de abandonar la empresa (Beltrán-Martín, 2016).

En resumidas cuentas, la implantación de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento es necesaria para construir una relación de empleo basada en la inversión recíproca, donde el trabajador desempeña un papel importante para la organización ofreciendo aportaciones de valor y la empresa, a cambio, apuesta por el progreso y desarrollo de sus empleados (Beltrán-Martín, 2016) Como consecuencia de esta acción de intercambio social, cabe destacar el aumento que se produce respecto al compromiso afectivo de los propios trabajadores (es decir, el vínculo psicológico establecido entre el trabajador y la empresa para la que trabaja) y la voluntad de seguir trabajando para la organización, resultado del incremento de apego mutuo. Cabe mencionar que son múltiples las investigaciones que afirman que entre el compromiso afectivo y la rotación voluntaria se produce una relación negativa (véase el meta-análisis de *Meyer et al., 2002*). Por tanto, se prevé una relación negativa entre el sistema de recursos humanos de alto rendimiento y la rotación voluntaria de los empleados.

**Hipótesis 1:** El nivel de implantación de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento está relacionada negativamente con la rotación voluntaria.

2.2.2. La relación entre un sistema de recursos humanos de alto rendimiento, la motivación y la autonomía de los empleados y la rotación voluntaria de los empleados.

De conformidad con el modelo AMO de los recursos humanos y como ha sido indicado en el apartado inicial de este proyecto, las dimensiones de un sistema de alto rendimiento tienen como intención ejercer influencia sobre un elemento determinado del rendimiento del empleado. Así pues, cada dimensión de dicho sistema tiene una finalidad particular. Las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación se implantan en la organización con el objetivo de potenciar la motivación de los trabajadores y las prácticas de incremento de oportunidades se ponen en marcha con objeto de mejorar la contribución de su empleado y su autonomía (Lepak et al., 2006).

Beltrán-Martín (2016) explica que, en lo que respecta al primer elemento del rendimiento del empleado que vamos a tratar, que se refiere a la motivación, podemos exponer que, las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades promueven la mejora del grado de motivación de los trabajadores puesto que facilita el crecimiento de la vida profesional y la empleabilidad del mismo. Dichas prácticas conceden a los empleados aumentar su condición de destrezas y, de esta manera, pueden gozar de un mayor abanico de desafíos y retos en su organización, incrementándose las oportunidades para su desarrollo personal, lo cual fomenta la motivación laboral (White y Bryson, 2013). De tal forma, se entiende como la implementación de prácticas de recursos humanos de incremento de motivación son convenientes para aumentar el grado de motivación de los trabajadores, puesto que propagan la convicción de que los esfuerzos realizados en el puesto de trabajo supondrán mejores recompensas (Jiang et al., 2012a). Por tanto, se prevé una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades y la motivación debido a que tales prácticas brindan a los empleados la oportunidad de participar en la resolución de los posibles problemas que pueden ir surgiendo en la empresa y en la gestión del cambio, reforzando de esta manera la autoestima y el interés por el trabajo que han de realizar (White y Bryson, 2013). De acuerdo con Delery y Shaw (2001), quienes indican que el término *empowerment* se asocia de forma significativa con la motivación laboral, llevaron a cabo un estudio empírico en 30 organizaciones neerlandesas donde dicha afirmación queda justificada.

Ahora bien, es necesario apuntar que la motivación de los empleados contribuye numerosos beneficios dentro del propio sector hotelero puesto que, aquellos trabajadores que se encuentran motivados suponen un elemento clave a la hora de que los hoteles logren obtener la excelencia en el servicio que ofrecen. Centrándonos en la cuestión de las recompensas y los incentivos, relacionados de manera directa con la motivación extrínseca e intrínseca, cabe señalar que, de acuerdo con Kovach (1987) que, las motivaciones no monetarias son mejor valoradas que las monetarias ya que, las primeras, no están bajo el mando de los gerentes de primer nivel. De tal forma que, como afirman Vetráková y Mazúchová (2016), los empleados que gozan de una motivación elevada, tienen un mejor desempeño laboral y se encuentran más satisfechos laboralmente, lo cuál se ve reflejado claramente en la satisfacción del cliente.

De tal manera, Pfeffer (1998) plantea un modelo conceptual comprendido por seis categorías distintas, que se refiere a la implementación, por parte de las empresas, de distintas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, tales como son el seguimiento de una estrategia de contratación y selección efectiva, la comunicación efectiva, la aplicación de un sistema de recompensas pertinente, la creación de un clima de trabajo positivo, la implementación de políticas y procedimientos justos y equitativos y la identificación de las necesidades de capacitación y el desarrollo de los empleados, para conseguir que estos incrementen su nivel de motivación. Pero, a pesar de dicho planteamiento, todavía queda mucho por estudiar acerca de la problemática asociada con las condiciones de trabajo de los empleados de un hotel y como esta influye en el grado de motivación, desempeño y retención de los mismos. Así pues, son varios los autores expertos en recursos humanos que han insinuado que la motivación de los trabajadores repercute de manera directa en la satisfacción del cliente, la cuál depende, en gran medida, del desempeño de todos los empleados implicados en el proceso de entrega del producto hotelero (*Lee et al.*, 2015). De ahí que, para lograr hacerse con una plantilla de trabajadores que se sientan realmente motivados, es necesario que las organizaciones hoteleras sean conscientes de que han de poner en práctica algunas herramientas estratégicas, como podrían ser algunas de las anteriormente mencionadas, con el fin de mejorar la operatividad de las prácticas de recursos humanos y alcanzar el desempeño perseguido. En resumidas cuentas, las prácticas de recursos humanos repercuten, significativamente, en la motivación de los empleados y el desempeño organizacional (*Lee et al.*, 2015).

Por otra parte, cabe destacar que todo ello afecta en la incidencia de la rotación voluntaria, puesto que, tal y como comenta Chiavenato (2000), ello no es una causa, sino más bien un efecto a consecuencia de ciertos fenómenos, ya sean en el interior o en el exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal. Si bien es cierto que, la rotación voluntaria del personal no solo se produce cuando un empleado se encuentra desmotivado, descontento e insatisfecho laboralmente, esta es la principal causa, y se encuentra profundamente vinculada, en la mayoría de los casos, a una insuficiente gestión de los recursos humanos. Sin embargo, cabe señalar que, una jubilación u otro tipo de motivación que pueda hacer al empleado abandonar su empleo, se considera igualmente, dentro del análisis de volumen de negocios, como rotación voluntaria.

Centrándonos en la rotación voluntaria que sucede a consecuencia de la insatisfacción laboral, cabe destacar que esta situación se agrava cuando la persona insatisfecha representa un recurso humano sumamente demandado. Y es que, la insatisfacción se encuentra profundamente arraigada a la motivación que puede llegar a sentir un individuo. De tal forma, la motivación humana repercute, de primera mano, en el desempeño y desarrollo de cada individuo, viéndose la empresa en la obligación de favorecer que sus empleados logren sus metas personales, se encuentren satisfechos tanto individualmente como colectivamente, y ello favorece a la empresa, puesto que supone una importante mitigación en la rotación de personal. De acuerdo con la teoría planteada por McGregor (1994), se aprecia que hay dos planteamientos relativos a la naturaleza humana, donde se presentan los factores X e Y, tomando en cuenta que para toda toma de decisiones se considera la naturaleza y la conducta humana. En lo que respecta a la teoría X, se refiere a que el ser humano ordinario siente una aversión intrínseca hacia el trabajo y lo esquivo siempre que puede. Ello significa que, gran parte de las personas han de ser obligadas, controladas y dirigidas por un superior jerárquico, lo cuál ellos prefieren ya que así eluden mayores responsabilidades. Haciendo referencia a la teoría Y, se señala que la aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo resulta algo tan orgánico como comer o descansar, lo que hace que el control externo y la amenaza del castigo no sean los mejores aliados a la hora de encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos preestablecidos por parte de la organización. En este caso, el hombre ha de dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los propósitos que se ha comprometido a alcanzar, lo que le lleva a no sólo aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

En efecto, McGregor (1994) sostiene que la primera teoría mencionada es influyente en las estrategias de recursos humanos de las organizaciones y da una visión esencial acerca del comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones. Por el contrario, la segunda teoría apunta que las limitaciones de colaboración humana con las metas de la organización no son realmente limitaciones de naturaleza humana, sino de la astucia de los directivos para conseguir motivar a los recursos humanos. De esta manera, dicha teoría nos proporciona una perspectiva acerca de cómo la dirección de la organización incide significativamente sobre la motivación de los empleados, y cómo las decisiones que estos apliquen van a tener un importante impacto en que las personas se sientan motivadas o dentro de la empresa y se replanteen su continuidad dentro de la misma. Así pues, el factor motivacional también ejerce influencia en las causas de rotación, puesto que este elemento es controlado por el propio individuo y repercute de manera directa en la satisfacción laboral, donde el reconocimiento y la responsabilización suponen factores clave que los trabajadores cada vez buscan más dentro de su empresa (Domínguez, 2015). Por tanto, si una organización pone en marcha prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, hemos podido observar que esto afecta en la motivación laboral, incrementándose, lo que nos lleva a la satisfacción laboral. En este punto, se entiende que, si un empleado se encuentra satisfecho laboralmente, no abandonará su empresa.

Una de las principales herramientas que se usan para comprender mejor el grado de satisfacción del cliente y, en consecuencia, el nivel de satisfacción laboral del trabajador, son las reseñas de los hoteles en línea, influyendo de manera significativa en la consulta de información acerca del hotel, en la experiencia de compartir con el cliente y, por supuesto, en las ventas de hospedaje. Por ello, algunos académicos hacen uso de dichas reseñas, tomándolos como indicadores de medida de la satisfacción de los huéspedes y del desempeño organizacional. Por ejemplo, Morosan y Bowen (2018) alegaron en su estudio que las plataformas de revisión en línea exponen la actitud y las vivencias de la clientela con más exactitud que muchas otras encuestas que se puedan realizar, y es que, en la actualidad, se han convertido en uno de los medios de información con mayor relevancia en la industria hotelera. Del mismo modo, Berry y Parasuraman (1995) debatieron acerca de la trascendencia que supone precisar el grado de satisfacción del cliente a través de su retroalimentación, suponiendo una relación directa con lo referente al desempeño organizacional.

Además, *Lee et al.* (2015) considera que las reseñas son una cuestión fundamental en el proceso de toma de decisiones y en las tarifas de conversión de reservas, y así mismo lo manifiesta, puesto que cada vez son más los estudios que afirman que las reseñas de los hoteles en línea suponen una construcción de rendimiento y una fuente de información clave para el sector turístico. Por todo ello, se puede afirmar que la implantación de prácticas de recursos humanos afectan considerablemente a la motivación del empleado, influyendo así en las evaluaciones de las reseñas de hoteles en línea, lo cual además, supone un importante conocimiento a la hora de que el hotel pueda desarrollar mejores estrategias competitivas que su competencia. En definitiva, en la industria hotelera el grado de motivación del trabajador establece, en buena medida, la experiencia del cliente y el desempeño del hotel debido a que son los propios empleados de primera línea los que tratan de satisfacer cada una de las necesidades que pueden surgir a sus huéspedes.

Siguiendo a Beltrán-Martín (2016) y en relación con el segundo elemento del rendimiento empleado, que se trata de la autonomía, se espera que, las prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades favorezcan considerablemente a reforzar la autonomía del trabajador por medio del rol que asumen los supervisores reconociendo el enfoque y las aportaciones de los mismos, suministrando importante información y permitiendo una participación mucho más activa.

Desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación, se sostiene que aquellos trabajadores con un nivel de capital humano más elevado y con una mayor autonomía tienen una menor probabilidad de abandonar la empresa, puesto que ésta les confiere la posibilidad de cubrir sus necesidades de competencia e independencia y, en caso de dejarla, dichas necesidades dejarían de ser atendidas (Beltrán-Martín, 2016). En particular, en lo que respecta a la importancia de los conocimientos, habilidades y destrezas para disminuir la rotación voluntaria de los empleados, la teoría del capital humano propone que será menos probable que aquellos trabajadores que cuenten con un grado de conocimientos, habilidades y destrezas más elevado cesen su actividad laboral en dicha empresa ya que este capital humano es el que les proporciona concluir con éxito la ejecución de sus labores, disponer de una retroalimentación favorable y tener oportunidad de promoción dentro de la misma (*Jiang et al.*, 2012a).

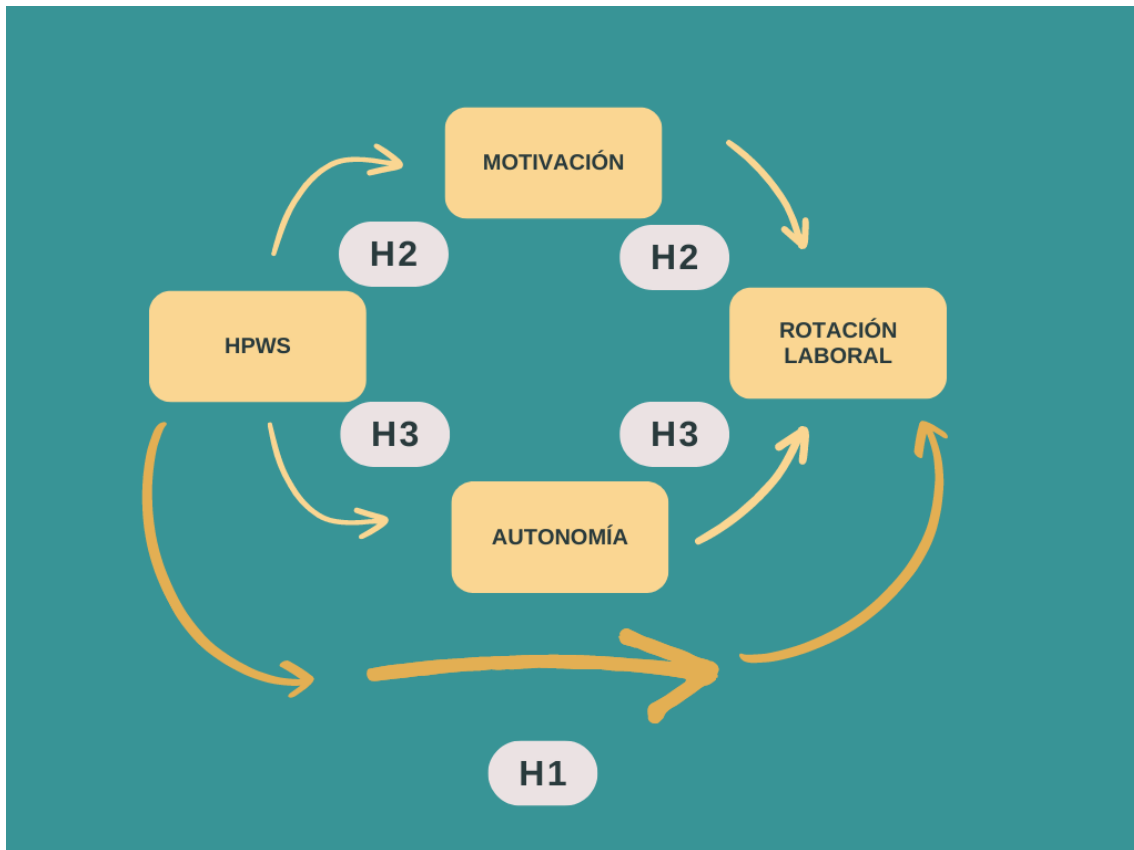
En lo que concierne a la conexión entre autonomía y rotación, *Deci et al.* (1989) llevó a cabo una investigación empírica en la que probó que aquellos empleados que disfrutaban de una mayor autonomía en su empleo, muestran un mayor grado de confianza en su organización y se encuentran satisfechos laboralmente.

De manera similar, en la investigación de Pajak y Glickman (1989) se contempla que aquellos empleados que gozan de autonomía sienten un mayor vínculo de pertenencia hacia la empresa, lo cual tiene como consecuencia el incremento de la lealtad y de la confianza en el propio trabajador frente a la misma. Por todo ello, la relación negativa entre la motivación laboral y la rotación voluntaria de los empleados ha quedado notablemente justificada, posiblemente porque aquellos empleados que se encuentran más motivados y que ejercen sus tareas gustosamente no suelen verse atraídos por encontrar un nuevo empleo solo por el hecho de recibir, entre otras cosas, mayores recompensas extrínsecas (Beltrán-Martín, 2016).

**Hipótesis 2:** Existe un efecto indirecto negativo del HPWS sobre la rotación laboral de los empleados a través de su motivación.

**Hipótesis 3:** Existe un efecto indirecto negativo del HPWS sobre la rotación de los empleados a través de su autonomía laboral.

**Figura 1: Relaciones entre HPWS y rotación laboral.**



Fuente: elaboración propia.

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1 Procedimiento de recopilación de datos.

Para poder llevar a cabo nuestra encuesta y, posteriormente, proceder al análisis empírico de los resultados obtenidos, nos hemos apoyado en las cuestiones realizadas en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT, 2010) efectuada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, más exactamente, en los ítems seleccionados y examinados por parte de Beltrán-Martín (2016). En esta encuesta tratamos de evaluar los diferentes entornos laborales con el fin de proporcionar información acerca de la evaluación subjetiva de los trabajadores acerca de su empleo y de las actividades diarias que desempeñan, todo ello dentro del ámbito del sector hotelero. Los datos recogidos vienen dados por parte de una muestra aleatoria y representativa de trabajadores nacionales en el municipio de Castellón de la Plana.



Este cuestionario ha sido distribuido a una muestra (N) de 70 empleados en el sector privado turístico, concretamente, a una serie de hoteles pertenecientes a la provincia de Castellón, con el objetivo de analizar e identificar el grado de satisfacción laboral de dichos trabajadores y corroborar la importancia de implementar prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en la industria hotelera. A continuación, se enumeran los diferentes hoteles que han contribuido a esta investigación: el Hotel Luz, EuroHotel Castelló, B&B, Hotel Jaume I, Hotel Mindoro, Hotel Center y Hotel Doña Lola. Como se puede observar, todos ellos se encuentran ubicados en el centro de la ciudad de Castellón y se ha considerado un estudio interesante de realizar por diversos motivos. El primero de ellos es que Castellón considera a los hoteles con los que cuenta como un factor determinante para el turismo y, el segundo de ellos es que, desde unos años atrás, están tratando de fomentar la actividad turística en la capital de la provincia de Castellón, pero a pesar de muchos esfuerzos, está resultando una tarea compleja.

### 3.2 Medidas.

En lo que respecta a la medida de las dimensiones del sistema de recursos humanos de alto rendimiento, cabe destacar que esta se apoya en las distintas percepciones que tienen los empleados sobre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, de incremento de motivación y de incremento de oportunidades. En la encuesta nos hemos querido centrar en la valoración que realizan los empleados acerca de las prácticas de recursos humanos implementadas en su empresa, ya que las evaluaciones que estos proporcionan, representan un mejor predictor de sus resultados actitudinales y comportamentales que si la valoración fuese aportada por parte de los directivos sobre dichas prácticas (Kehoe y Wright, 2013). De tal forma, a cada escala se le han asociado unas cuestiones concretas, las cuales a continuación procederemos a detallar. La escala de prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades integra tres ítems: el número de horas que a dedicado el empleado a participar en actividades formativas que han sido ejecutadas y sufragadas por parte de su organización en el último año (variable continua), el grado de satisfacción con la formación proporcionada por su empresa (en una escala del 0 al 10) y si cabe la posibilidad de que los empleados que pertenecen a la organización dispongan de algún tipo de subvención para continuar mejorando su formación (variable dicotómica, siendo 1 = sí y 2 = no).

En cuanto a la escala de prácticas de recursos humanos de incremento de motivación se rige también por tres ítems: el grado de satisfacción en cuanto a que el empleado puede ascender a puestos de trabajo con mayor retribución y/o mayor responsabilidad dentro de su empresa (en una escala de 0 a 10), el grado en el que el trabajador es valorado por las labores desempeñadas en su puesto de trabajo por parte de sus superiores (en una escala de 0 a 10) y la posibilidad de acceder a algún tipo de participación extra en los beneficios de la empresa (variable dicotómica, siendo 1 = sí y 2 = no). En lo que concierne a la escala de prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades, está compuesta por los siguientes ítems: grado de conocimiento acerca de cómo está constituido el organigrama de su organización (en una escala del 0 al 10), grado de conocimiento en cuanto a los objetivos a corto, medio y largo plazo que tiene su empresa (en una escala del 0 al 10) y grado de satisfacción del empleado con respecto a la implicación que le permiten tener a la hora de tomar decisiones en torno a las tareas que se han ido desarrollando en la organización (en una escala del 0 al 10).<sup>2</sup>

Tal y como señalan Becker y Huselid (1998), el procedimiento tradicional para operativizar el concepto de sistema de RRHH de alto rendimiento (HPWS) es medirlo como un índice, el cual ha sido calculado como la media de los valores estandarizados del conjunto de ítems que lo conforman. Por consiguiente, siguiendo esta recomendación, en esta investigación se calcula la media aritmética de los anteriores 9 ítems.

En lo que se refiere a la rotación de personal, esta ha sido medida como la variable inversa de la voluntad del trabajador por permanecer en la organización, que corresponde a la pregunta 13 del cuestionario, en una escala del 0 al 4. En cuanto la variable de motivación, esta se mide a través de un único ítem, que hace referencia a la pregunta 14, en una escala del 1 al 10, al igual que la variable de autonomía, que se trata de la pregunta 15 y tiene las mismas características que la anterior.

---

<sup>2</sup> En el anexo se pueden consultar todos los ítems utilizados en esta investigación para medir los diferentes conceptos.

Adicionalmente, hemos incorporado tres variables de control. La primera de ellas corresponde al género, tratándose esta de una variable dicotómica, en la cual hay que tener en cuenta que, por norma general, la cantidad de mujeres está asociada a una rotación laboral voluntaria superior. La siguiente hace referencia a la permanencia del empleado en la organización, medido en años, y es que son diversas las investigaciones que han probado que la antigüedad se vincula de manera negativa con la rotación voluntaria. La última variable de control responde al tipo de relación laboral que tiene el trabajador con la empresa y es también una variable dicotómica, ya que sólo se ofrecen dos opciones como respuesta: contrato de duración indefinida o contrato temporal. Cabe añadir que, son diversos los estudios que demuestran que cuando se pacta un contrato eventual, es muy complicado que ese empleado llegue a conseguir hacerse con un contrato indefinido en dicha empresa, lo que demuestra que el tipo de contrato temporal está relacionado positivamente con la rotación voluntaria (*Beltrán-Martín et al., 2017*).

### 3.3 Procedimiento estadístico.

A la hora de realizar una investigación, es necesario tener en cuenta la cantidad de variables que se pretenden medir puesto que, en caso de tener intención de examinar diversas variables de manera simultánea, mediante un análisis estadístico, es preciso hacer uso del modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Model; SEM). Este modelo es el que se encarga de elaborar la relación dependiente que existe entre las variables a tratar. En este caso, se designa una conexión de dependencia entre cómo influyen las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en la motivación y en la autonomía de los empleados, y en cómo afectan estas conexiones a la rotación laboral. Para comprender mejor el modelo empleado, cabe destacar que este tiene como función la integración de ecuaciones lineales, estableciendo de manera sistemática aquellas variables que son dependientes o independientes de otras. Esto resulta realmente útil debido a que, dentro de un mismo modelo, las variables que pueden ser independientes en una relación, pueden ser dependientes en otras, lo cuál hace de este método científico uno de los más prácticos a la hora de medir el efecto y las relaciones entre múltiples variables.

Para ello, hemos utilizado el programa de estadística EQS 6.1 para Windows, el cual nos ha permitido probar las hipótesis anteriormente planteadas mediante pruebas de mediación, método sugerido por Baron y Kenny (1986). Dicho procedimiento radica en evaluar dos modelos estructurales. El primero de ellos se trata de un modelo de efectos directos que pone en evidencia el efecto de los predictores de las variables dependientes.

Este procedimiento consiste en estimar dos modelos estructurales. El primero corresponde a un modelo de efectos directos que prueba el efecto de los predictores de las variables dependientes. En el contexto de esta investigación, dicho modelo nos ha permitido comprobar la veracidad de la hipótesis 1, que vinculaba la implementación de prácticas de alto rendimiento (HPWS) de manera negativa con la rotación laboral voluntaria. Para que dicha relación exista, los coeficientes de trayectoria en modelo de efectos directos correspondientes al enlace HPWS-rotación laboral ( $\gamma_1$ ) ha de ser significativo para poder seguir evaluando el modelo. Respecto al segundo modelo, este se trata de un modelo mediador que incluye dos variables mediadoras: la motivación y la autonomía. Este modelo se corresponde con el modelo global planteado en la Figura 1, necesario para contrastar las hipótesis 2 y 3 de esta investigación.

Asimismo, este modelo global nos permite averiguar si la mediación es parcial o total. En caso de que en este modelo global la relación directa entre HPWS y rotación laboral deje de ser significativa, nos encontraremos ante una mediación total. Es decir, todo el efecto de un sistema HPWS sobre la rotación laboral se ejerce a través de la motivación y/o la autonomía laboral. Si se presenta una mediación total, es un indicador de la importancia clave de esa variable para explicar el efecto de una variable independiente sobre la variable dependiente (*Beltrán et al., 2017*). Por el contrario, si en este modelo global el efecto directo de HPWS sobre la rotación sigue siendo significativo, al mismo tiempo que también lo son los efectos indirectos, entonces estaríamos ante una mediación parcial (*Beltrán et al., 2017*). En este último caso, pueden haber otra serie de mecanismos intermedios no considerados en esta investigación que afectarían a la rotación laboral.

Cabe añadir que, el proceso SEM es considerado como la amplificación del análisis de multivariantes de regresión múltiple. De tal forma, se comprende que dicho ajuste puede ocasionar cierto margen de error entre los datos iniciales y los valores teóricos obtenidos de la regresión. Naturalmente, cuanto más exactitud y precisión haya en el ajuste que se efectúa, más representativa y fiable será la regresión. Así pues, se podrá cumplir la pretensión de adquirir los valores de la variable a partir de la información obtenida acerca de la variable regresora.

Para poder efectuar el ajuste del modelo a los datos, se ha de tener en cuenta el estadístico de bondad del ajuste de la chi-cuadrado Yuan-Bentler ( $X^2$ ), junto a sus respectivos grados de libertad (gl), así como a otros índices de ajuste importantes y empleados por norma general en este tipo de modelos. Destacan, especialmente, el índice de ajuste no normalizado (NNFI), el índice de ajuste comparativo (CFI) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). Debido a que se trata de un modelo complejo y el tamaño de la muestra es elevado, es conveniente hacer uso de dichos índices para determinar si es aceptable el modelo estructural planteado (Little, 2013). Normalmente, los valores que son aceptados para el NNFI y el CFI, han de ser superiores a 0,9, mientras que para el RMSEA, tienen que ser inferiores a 0,06.

#### 4. RESULTADOS

La Chi Cuadrado indica si los resultados obtenidos en el modelo elaborado son fiables, es decir, esa es la bondad del ajuste del modelo a los datos. En este caso, los resultados cumplen con la norma, por lo que son interesantes de analizar. Pero, por el contrario, si el modelo no se hubiese ajustado a los datos, no podríamos haber realizado un análisis del mismo, puesto que no sería provechoso. Así pues, tenemos una Chi Cuadrado para cada uno de los modelos. En el primer modelo, el más sencillo, que se trata del modelo de efectos directos, la cifra de Chi Cuadrado es de 1,852 con tres grados de libertad y el valor de probabilidad para dicho estadístico es de 0,60359. También es importante hacer mención a los índices del ajuste en función del modelo. En este primer modelo, podemos apreciar que el CFI da un resultado de 0,999, siendo de 1,000 el resultado máximo y 0 el resultado mínimo que se puede obtener, admitiéndose los valores superiores a 0,9, que el GFI, con una cifra de 0,987, cumple con las condiciones mencionadas y que el RMSEA, que funciona de manera contraria a los dos valores anteriores, muestra un dato de 0,000, lo que significa que se trata de un ajuste notable ya que este ha de ser inferior a 0,6.

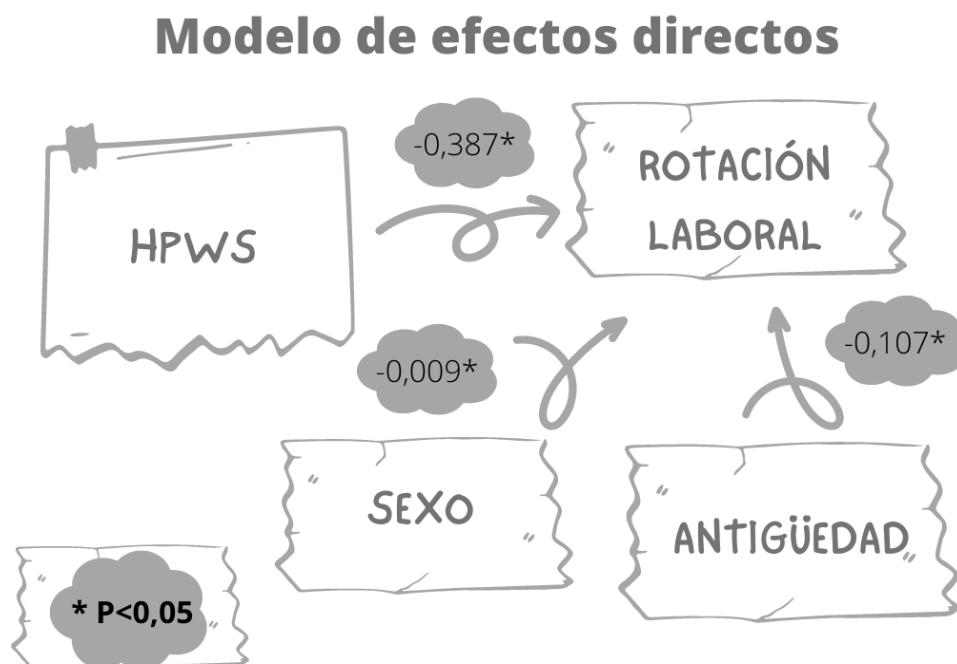
Respecto al segundo modelo, el dato obtenido de la Chi Cuadrado es de 11,265 con siete grados de libertad y el valor de probabilidad para este estadístico es de 0,12747. De tal manera, para que el ajuste sea útil, el valor P ha de ser superior a 0,05, regla que se cumple en ambos casos. Por el contrario, para el segundo modelo, el cual se rige por los mismos códigos, se observa un CFI de 0,956, un GFI que muestra como resultado 0,954 y un RMSEA que tiene como dato 0,954.

**Tabla 1. Resultados del path analysis para los efectos directos de alto rendimiento sobre la rotación voluntaria de los empleados.**

MODELO 1	Parámetros estandarizados
HPWS - Rotación laboral	-0,387*
Sexo - Rotación laboral	-0,009*
Antigüedad - Rotación laboral	-0,107*

Relaciones causales. N=70; \*p<0,05

**Figura 2: Resultados del path analysis para el modelo 1.**



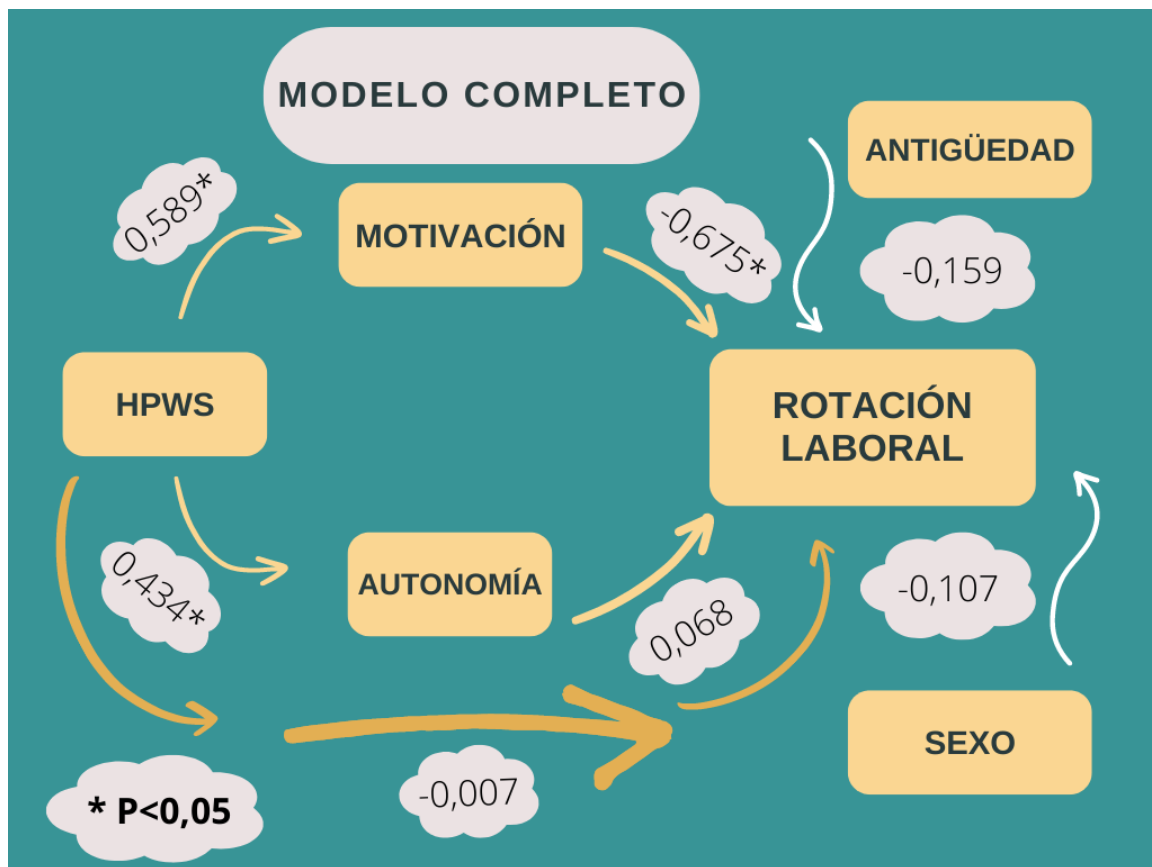
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Resultados del path analysis para los efectos del sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre la rotación voluntaria de los empleados.**

MODELO 2	Parámetros estandarizados
HPWS - Rotación laboral	-0,007
HPWS - Motivación	0,589*
HPWS - Autonomía	0,434*
Motivación - Rotación laboral	-0,675*
Autonomía - Rotación laboral	0,068
Sexo - Rotación laboral	-0,107
Antigüedad - Rotación laboral	-0,159

Relaciones causales. N=70; \*p<0,05

**Figura 3: Resultados del path analysis para el modelo completo.**



Fuente: Elaboración propia.

El primer modelo presentado en el trabajo, muestra la relación directa entre las variables de rotación voluntaria y las prácticas de alto rendimiento, desde el punto de vista de los empleados del hotel. Así pues, en lo que concierne a dicho modelo, se ha podido comprobar mediante la encuesta los resultados del análisis, los cuáles muestran una relación negativa entre la variable HPWS y la rotación laboral, lo cual evidencia que cuanto mayor sea la implantación de HPWS, menor será el grado de rotación laboral. Visto desde una perspectiva inversa se podría decir que, la percepción que tienen los trabajadores de las prácticas de alto rendimiento tiene un efecto positivo sobre la permanencia laboral. Para poder llegar a esta conclusión, el resultado obtenido se ha interpretado de manera negativa, dando como resultado ‘-0,387’. Por consiguiente, cuanto mayor sea la percepción de los empleados de que la empresa está implementando prácticas de alto rendimiento, menor será el grado de rotación laboral.

Una vez corroborada la hipótesis 1 planteada en el inicio del proyecto, se pretende averiguar qué variables intervienen en dicha relación. En este caso, la decisión tomada ha sido la de introducir dos posibles mecanismos mediadores, que son la motivación de los empleados y la autonomía. Este se trata del segundo modelo planteado, más completo que el anterior, y trata de explicar cómo las prácticas de alto rendimiento afectan al grado de motivación y de autonomía y, a su vez, esas dos variables influyen en la rotación voluntaria.

En este segundo modelo, podemos apreciar la relación directa que teníamos en el modelo inicial, las variables de control y las variables de motivación y autonomía. Por una parte, para la variable que relaciona la motivación con las prácticas de alto rendimiento, se ha alcanzado un resultado de ‘0,589’, mientras que para la autonomía se ha obtenido una cifra de ‘0,434’. Como puede comprobarse, ambos efectos son positivos y significativos. Por consiguiente, cabe concluir que HPWS presenta un efecto positivo tanto sobre la motivación como sobre la autonomía de los empleados. Por otra parte, la variable que conecta la motivación con la rotación laboral ha dado un resultado de ‘-0,675’, siendo este resultado muy diferente al obtenido en la misma relación para la variable de autonomía, con una cifra de ‘0,068’. Así pues, el primer efecto presenta una intensidad significativa, a diferencia del segundo efecto, el cual no es significativo. En otras palabras, la autonomía laboral no afecta a la rotación laboral.



De tal forma, se muestra que, de las cuatro relaciones realizadas, únicamente tres de estas son estadísticamente significativas, a excepción de la variable de autonomía en relación con la rotación voluntaria. Esta coyuntura ocasiona que, mientras que el efecto indirecto del HPWS sobre la rotación laboral a través de la motivación es significativo (-0,397;  $p < 0,05$ ), el efecto indirecto del HPWS sobre la rotación laboral por medio de la autonomía no lo sea (0,029;  $p > 0,05$ ).<sup>3</sup> En definitiva, de estos resultados se deriva que la hipótesis 2 se confirma, pero la hipótesis 3 no.

Todo ello indica que, la única variable que realmente se considera un mecanismo mediador y que da explicación a la relación planteada entre las prácticas de alto rendimiento y la rotación laboral es la variable de motivación. Esto se puede apreciar claramente en los resultados obtenidos y formulados anteriormente, y es que el efecto indirecto que se produce entre dichas variables es significativo, a diferencia de los resultados presentados para la autonomía, que no muestran valores relevantes. En definitiva, la motivación es considerada como la variable mediadora, mientras que la autonomía no puede ser considerada así dado que el resultado que presenta cuando se relaciona con la rotación laboral no es, en ningún caso, revelador.

Una vez analizado cada modelo por separado, es necesario hacer una valoración conjunta de ambos. De esta forma, cabe destacar que en el segundo modelo, la relación directa de HPWS sobre rotación laboral deja de ser significativa, a diferencia de lo ocurría en el modelo de efectos directos, puesto que el resultado obtenido para este segundo es de -0,0007. Por consiguiente, este resultado demuestra que estamos ante un modelo de mediación total, en el que todo el efecto de la variable HPWS sobre la rotación laboral se ejerce única y exclusivamente vía motivación. En el caso de que esta relación directa hubiese sido significativa, se trataría de un modelo de mediación parcial. Es decir, una parte de dicha relación se explicaría vía motivación, y otra parte, se interpretaría teniendo en cuenta otras variables que no se han tomado como referencia para este modelo.

---

<sup>3</sup> El valor de los efectos indirectos se calcula a partir del producto de los parámetros de las dos relaciones causales que lo componen.

A continuación, comentaremos los resultados obtenidos en las variables de control, que eran 3: sexo, tipo de contrato y hotel. En lo que respecta al sexo, la muestra (N) era de 70 trabajadores, de los cuáles 50 eran mujeres, reflejando un 71.4% del total y 20 eran hombres, siendo un 28.6%. Esto indica que la plantilla de los hoteles a los que hemos pasado las encuestas, están conformados principalmente por mujeres, y en menor proporción, por hombres. Así pues, el sector hotelero viene marcado por una fuerte presencia femenina, alto compromiso y duras condiciones de trabajo, que, en algunas ocasiones, llevan a situaciones de precariedad laboral. De tal forma, se entiende como dicho sector dista de ser una actividad respetuosa en lo que se refiere al género, dado que son numerosas las características que se pueden apreciar en lo relativo a la división del trabajo resultada por los estereotipos de género. Todo ello, se puede observar con mayor claridad si nos fijamos en la segregación ocupacional, la escasa presencia femenina en los altos cargos y el gran número de mujeres que conforman la base de la estructura ocupacional hotelera.

En relación con la tipología de contrato, el contrato de duración indefinida alcanza un 77,1%, lo que significa que 54 de los trabajadores gozan de una permanencia laboral y una estabilidad económica, en comparación con los 16 trabajadores restantes, quienes tienen un contrato temporal/eventual y que representan un 22,9% del total. Estos datos son reveladores dado que cada vez se formalizan muchos más contratos de tipo indefinido que de tipo temporal. Esto se debe a que, la reforma del mercado laboral que se está llevando a cabo, pretende mejorar la calidad del empleo de manera drástica y, una de las medidas que han puesto en marcha es la extinción de la temporalidad. Según afirma el Ministerio de Inclusión y Seguridad Social, más de la mitad de los contratos que se han formalizado en los meses estivales este último año 2022 son de carácter indefinido, destacando el contrato de tipo fijo discontinuo (*Hosteltur et al., 2022*) Respecto a los contratos temporales, en la mayoría de los casos, los ostentan las personas más jóvenes, especialmente, estudiantes recién salidos de la carrera que han realizado sus prácticas allí o personal contratado para la época de mayor actividad, aunque por lo explicado anteriormente, estos últimos cada vez son menos.

## 5. CONCLUSIONES

El principal propósito del presente proyecto es aportar a la literatura sobre rotación laboral a través de la influencia que puede tener la implantación de prácticas de alto rendimiento mediante las variables de motivación y autonomía, en el campo de la gestión turística y hotelera. A continuación, se realiza una síntesis acerca de las principales conclusiones, implicaciones y limitaciones que se han ido identificando a lo largo de dicha investigación empírica.

El trabajo desarrollado demuestra que existe una relación negativa entre las prácticas de recursos humanos de incremento de motivación y la rotación laboral del personal. Esto se debe a que, cuando se le brindan a los trabajadores sistemas de recompensas adecuados y se les permite aportar contribuciones valiosas en sus lugares de trabajo y en la empresa en general, tiene lugar un procedimiento de intercambio social en el que los empleados desarrollan una unión afectiva con su empresa, provocando así una reducción significativa de las probabilidades de que el individuo decida abandonar su organización. Es por ello que, invertir en HPWS vía motivación es conveniente para las empresas en general y, especialmente, para el sector hotelero, donde el personal es una parte crucial para conseguir que un cliente quede satisfecho. De esta manera, invirtiendo en prácticas de recursos humanos de incremento de motivación es como se consiguen crear relaciones estables y persistentes en el tiempo entre la empresa y sus empleados.

Por el contrario, no se encuentra evidencia empírica para el vínculo entre las prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades, que hace referencia a la variable autonomía, y la rotación voluntaria. Son diversas las explicaciones que se dan ante esta situación dado que, los individuos reaccionan de manera distinta ante un mismo estímulo. Por ello, cuando en una organización se implementan este tipo de prácticas, lo más probable es que, parte de la muestra responda intensificando su nivel de competitividad y, por consiguiente, su sentimiento de pertenencia hacia la empresa, mientras que, la otra parte de la muestra vea este acto como una ocasión de encontrar nuevas oportunidades de trabajo y sus lazos con la organización se desgasten.

Otra explicación para comprender porque HPWS vía autonomía no influye en la rotación laboral reside en que, el ofrecer formación para los empleados no asegura de manera inequívoca que los trabajadores vayan a sentirse más atados a su empresa y en virtud de ello, se encuentren menos dispuestos a abandonar sus puestos de trabajo. Por ello, sería interesante que, en futuras investigaciones se tomase en consideración la aplicabilidad de dicha formación para colaborar al desarrollo personal de los empleados.

Así pues, en conformidad con Beltrán-Martín (2016) y haciendo uso del mismo cuestionario proporcionado por la ECVT, hemos obtenido respuestas similares a las que en su momento se obtuvieron, lo cual es bastante significativo puesto que, han pasado 5 años desde que este estudio se realizó y, los resultados prácticamente no varían. Por ello, y a pesar de que quizá no sea el cuestionario más actualizado y muestre algunas barreras dado que en ella, obvian algunas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, como por ejemplo, los procedimientos que se llevan a cabo para la selección de candidatos y que no aporte información acerca de algunas de las prácticas de recursos humanos que sugieren ser estudiadas en las investigaciones más recientes, es el único cuestionario en el ámbito español que examina las condiciones de empleo y las respuestas vienen a su misma vez dadas por parte de los empleados y no de los directivos. Por ello, considero que una futura investigación acerca de las nuevas HPWS y de como estas influyen en la rotación laboral, contando con una encuesta más acorde a la realidad actual y a un mundo mucho más digitalizado, sería realmente interesante.

Sin embargo, durante la elaboración del proyecto, se han encontrado algunas limitaciones. La primera limitación se refiere al hecho de que los estudios en los que me he basado se encuentran abiertos a diversas interpretaciones, por lo que resulta complicado sacar hipótesis concluyentes. Otro obstáculo con el que me he topado a la hora de realizar este proyecto es la carencia de investigaciones de recursos humanos dentro del área del turismo y es que, son muchos los esfuerzos y el tiempo que se debe dedicar a la realización de este tipo de investigaciones y eso supone una gran desventaja a la hora de elaborar un proyecto destacado e influyente. Por ello, se debe tratar de fomentar la literatura de HRM realizando proyectos distinguidos para los diferentes contextos y sectores destacados.

Otra de las principales dificultades a la hora de desarrollar este proyecto ha sido la entrega y la recogida de cuestionarios. Esto se debe a que, pese que en la mayoría de los hoteles en los que estuve me facilitaron las cosas, algunos otros incluso me perdieron los cuestionarios que afirmaron que no tenían ningún problema en cumplimentar. Así pues, para poder llegar a tener una muestra representativa de los hoteles de Castellón, tuve que dedicar alrededor de dos meses solo para acudir al hotel, presentar y explicar el cuestionario, obtener la aprobación de los altos cargos para que así los empleados pudieran desarrollar el cuestionario sin ningún problema y acudir cada semana a recoger los que ya habían sido formulados puesto que, a pesar de dejar mis datos personales para que me comunicasen cuando estuviesen completamente realizados, no obtenía mensaje alguno.

Pero, pese a los obstáculos que me he ido encontrando mientras realizaba este proyecto de final de grado, puedo decir que me encuentro satisfecha del resultado obtenido, y es que poder aportar una nueva investigación acerca de como influyen en los empleados las HPWS y, por consiguiente, en la rotación voluntaria de los empleados en los hoteles de Castellón, ciudad en la que me he criado, me hace sentir orgullosa. Y es que, aunque queda mucho trabajo por hacer todavía en este ámbito, cada vez las empresas son más conscientes del valor de sus empleados y de lo importante que es que ellos se sientan realizados tanto profesional como personalmente dentro de la organización. Para concluir, quiero agradecer a mi tutor, Vicente Roca Puig, por ayudarme en todo momento a poder llevar a cabo esta investigación.

## 6. ANEXO

### LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR HOTELERO

El siguiente cuestionario ha sido realizado por una alumna de Turismo de la Universidad Jaime I, quién está elaborando su Trabajo Final de Grado. Este estudio tiene como objeto analizar en qué medida afectan a la rotación voluntaria de los empleados las diferentes prácticas de recursos humanos implementadas por parte de diversas cadenas hoteleras. Consta de 15 preguntas y tiene como principal objetivo la recolección de información veraz y certera acerca de cómo las tres dimensiones centrales de un sistema de recursos humanos de alto rendimiento influyen a la rotación voluntaria de los empleados en el sector servicios. Se garantiza en todo momento que este formulario se efectúa de manera anónima y sin ningún tipo de fin lucrativo, por lo que únicamente se utilizará con fines académicos.

#### 1. Sexo.

- Mujer  
 Hombre

#### 2. ¿En qué año comenzó a trabajar en su empresa u organización?

3. ¿Cómo es su contrato o relación laboral?

- De duración indefinida
- Temporal/eventual

### Prácticas de recursos humanos de incremento de habilidades:

4. En los últimos doce meses, ¿aproximadamente cuántas horas ha asistido a actividades formativas organizadas y financiadas por su empresa u organización?

5. Indique su grado de satisfacción con la formación proporcionada por su empresa u organización (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

6. ¿Su empresa u organización proporciona a los trabajadores algún tipo de ayudas para la formación?

- Sí
- No

## Prácticas de recursos humanos de incremento de motivación:

7. Indique su grado de satisfacción con el siguiente aspecto relacionado con su puesto de trabajo actual (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Posibilidad de promociones dentro de su empresa u organización

8. Indique su grado de satisfacción con el siguiente aspecto relacionado con su puesto de trabajo actual (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoración de sus superiores jerárquicos del trabajo que realiza

9. Además de su remuneración habitual, ¿recibe alguna participación en los beneficios de la empresa?

- Sí
- No



## Prácticas de recursos humanos de incremento de oportunidades:

10. ¿Qué conocimiento tiene sobre la siguiente cuestión relativa a su trabajo? (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: ningún conocimiento -10: mucho).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El organigrama de su organización

11. ¿Qué conocimiento tiene sobre la siguiente cuestión relativa a su trabajo? (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: ningún conocimiento -10: mucho).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Los objetivos de su organización o empresa

12. Indique su grado de satisfacción con el siguiente aspecto relacionado con su puesto de trabajo actual (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula- 10:satisfacción muy alta).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas

## Rotación voluntaria de los empleados:

13. Indique su intención de permanecer en la organización (Utilice una escala del 0 al 4 en la que 0: intención nula- 4: intención muy alta).

0 1 2 3 4

Permanencia laboral

## Grado de motivación de los empleados:

14. Indique su grado de satisfacción con el siguiente aspecto relacionado con su puesto de trabajo actual (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nivel de motivación

## Grado de autonomía en el trabajo de los empleados:

15. Indique su grado de satisfacción con el siguiente aspecto relacionado con su puesto de trabajo actual (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nivel de autonomía/independencia

Envia

No enviis mai contraseñyes a través de Formularis de Google.

Tecnología de  
 Google Forms

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Ann, S. y Blum, S.C. (2020), «Motivating senior employees in the hospitality industry». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(1): 324–346
- Bailey, T.; Berg, P. y Sandy, C. (2001), «The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries», *Industrial and Labor Relations Review*, 54, págs. 525-543.
- Barney, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, págs. 99-120.
- Baron, R. y Kenny, D. (1986), «The moderator-mediating variable distinction in social-psychological research», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51. págs, 1173-1182.
- Beatty, R. W.; Huselid, M. A. y Schneier, C. E. (2003), «Scoring on the balanced Scorecard». *Organizational Dynamics*, 32 págs. 107-121.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998), «High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications», *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16, págs. 53-101.
- Beltrán-Martin, I. (2016), «Un estudio empírico sobre la influencia de la estrategia de recursos humanos de la empresa en la retención de personal». *Estudios financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social*, n. 401, págs. 183-212.
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J.C., Roca-Puig, V. y Escrig-Tena, A.B. (2017), «The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth selfefficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms», *Human Resource Management Journal*, Vol. 27 No. 3, págs. 403-422.
- Leonard. L.B. y Parasuraman, A. (1995), «Calidad total en la gestión de servicios». *Coopers y Lybrand Galgano*.
- Bharthapudi, K. (2016), «The Effects of Autonomy on Job Satisfaction».
- Blau, P.M. (1964), «Exchange and Power in Social Life», Wiley, New York, NY.
- Blau, P.M. (1983), «On the nature of organizations», Malabar, F.L: Krieger.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2007), «Managing Human Resources», Thomson Learning.
- Chew, J. y Chan, C.A. (2008), «Human Resource Practices, organizational commitment and intention to stay», *International Journal of Manpower*, 29, págs. 503-522.
- Chiavenato, I. (2000), «Administración de recursos humanos». Bogotá: McGrawHill Interamericana, S.A.

Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A. y Ketchen, D. (2006), «How much do high-performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance», *Personnel Psychology*, 59, págs. 580-590.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985), «Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour», New York, NY: Plenum.

Deci, E. L.; Conell, J. P. y Ryan, R. M. (1989), «Self-determination in a work organization», *Journal off Applied Psychology*, 74, págs. 580-590.

Delery, J.E. y Roumpi, D. (2017) «Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles?» *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 27, 1-21.

Delery, J.E. y Shaw, J.D. (2001), «The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, Emerald Group Publishing Limited, págs.165-197, 3 de agosto de 2018.

Domínguez, M. (2015), «Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S». Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007). *Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report*.

Gardner, T. M.; Wright, P. M y Moynihan, L. M. (2011), «The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment», *Personnel Psychology*, 64, págs. 315-350.

Hackman, J. R. y Oldman, G. R. (1980), «Work Redesign». New Jersey, United States: Prentice Hall Organizational Development Series.

Herzberg F (1959), «The Motivation to Work». New York, NY: John Wiley and Sons.

Hosteltur, 16 de agosto de 2022. «Los contratos indefinidos ganan protagonismo en la hostelería».

Jiang, K.; Lepak, D.; Hu, J. y Baer, J. C. (2012 A), «How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms», *Academy of Management Journal*, 55, págs. 1264-1294.

Jiang, K. y Messersmith, J. (2018), «On the shoulders of giants: a Meta-review of strategic human resource management», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 No. 1, págs. 6-33.

Kehoe, R. R. y Wright, P. M. (2013), «The impact of high performance human resource practices on employees, attitudes and behaviors», *Journal of Management*, 39, págs. 366-391.

Kovach KA (1987), «What motivates employees? Workers and supervisors give different answers». *Business Horizons* 30(5): 58–65.

Lee, C.S.; Chao, C.W. y Chen, H.I. (2015), «The relationship between HRM practices and the service performance of student interns: Industry perspective». *South African Journal of Business Management* 46(3): 1–9.

Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E.E. (2006), «A conceptual review of human resource management system in strategic human resource management research», in Martocchio, J.J. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management Review*, Emerald Group, Bingley, págs. 217-271.

Lillo-Bañuls, A. (2009): «El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas», *Cuadernos de Turismo*, nº 24, págs. 53-64.

Lillo-Bañuls, A., Ramón-Rodríguez, A. B. y Sevilla-Jiménez. M. (2007) «El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico», *Cuadernos de Turismo*, nº 19, págs. 47-69.

Messersmith, J.G., Patel, C.P. y Lepak, D.P. (2011), «Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 6, págs. 1105-1118.

Meyer, J.P; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002), «Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, 61, págs. 20-52.

McGregor, D. (1994), «El lado humano de las organizaciones».

Mirás, S., Villoria, E., Álvarez, J., Cotobal, F., & González, L. (2017), «¿Cuál es la satisfacción laboral de los trabajadores que solicitan valoración de puesto de trabajo por motivo de salud?». *Revista Enfermería del Trabajo*, 7(3), 58-64

Bowen, J., y Morosan, C. (2018). «Cuidado con la hostelería: los robots están llegando».

Navarro, E; Llinares, C; y Montañana, A. (2010), «Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad valenciana». *Revista de construcción*, 9, 1, 4-16.

Pajak, E. y Glickman, C. D. (1989), «Informational and controlling language in simulated supervisory conferences», *American Educational Research Journal*, 26, págs. 93-106.

Panagiotis V. Kloutsiniotis y Dimitrios M. Mihail. (2020). «High performance work systems in the tourism and hospitality industry: a critical review», *Contemporary Hospitality Management*.

Pfeffer, J. (1998), «The Human Equation: Building Profits by Putting People First». Boston, MA: Harvard Business School Press.

Plaza Bolaños, J. y Nieves, J. (2019), «Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras». Cuadernos de Turismo, nº 45, (2020); págs. 311-332.

Rousseau, D.M. (1990), «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 No. 5, págs. 389-400.

Smith, E. (2016), «What Is Employee Autonomy?» *Houston Chronicle*.

Subramony, M. (2009), «A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance», *Human Resource Management*, 48, págs. 745-768.

Taylor, J. (1999). «Avoid Avoidable turnover». *Workforce*, 78, 6-6.

Tharenou, P. ; Saks, A. y Moore, C. (2007), «A review and critique of research on training and organizational-level outcomes» *Human Resource Management Review*, 17, págs. 251-273.

Vetráková, M. y Mazúchová, L. (2016), «Draft of management model of work motivation in hotels». *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 230: 422–429.

White, M. y Bryson, A. (2013), «Positive employees attitudes: How much human resource management do you need?», *Human Relations*, 66, págs. 385-406.

Wright, P.M., McMahan, G.C. y Mcwilliams, A. (1994), «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5 (2), págs. 301-326.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Park, H., Gerhart, B. y Delery, J. (2001), «Measurement error in research on human resources and firm performance: additional data and suggestions for future research», *Personnel Psychology*, Vol. 54 No. 4, págs. 875-901.