

# Los sistemas de trabajo de alto rendimiento para la reducción del burnout y la mejora de los resultados individuales de las “Kellys”

## High Performance Work Systems to reduce burnout and improve “kellys” individual performance.

Díaz Segura, Sheila María<sup>1</sup>

Dorta-Afonso, Daniel<sup>2</sup>

Benítez-Núñez, Claudia<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [sheila.diaz103@alu.ulpgc.es](mailto:sheila.diaz103@alu.ulpgc.es)

<sup>2</sup> Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [daniel.dorta@ulpgc.es](mailto:daniel.dorta@ulpgc.es)

<sup>3</sup> Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [claudia.benitez@ulpgc.es](mailto:claudia.benitez@ulpgc.es)

### Resumen

En el presente estudio se analiza el efecto que tienen los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR) sobre el agotamiento emocional (*burnout*) y los resultados individuales de las limpiadoras de habitaciones de hotel (*kellys*). Para ello se llevó a cabo una investigación en la que se encuestó a una muestra de limpiadoras de hotel en la isla de Gran Canaria, un destino turístico localizado en España. Los resultados muestran que los STAR son beneficiosos para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral de las limpiadoras, así como reducir el síndrome de *burnout*. Estos resultados tienen importantes implicaciones teóricas y prácticas. En concreto, sirven a los empresarios y los expertos en recursos humanos para priorizar las prácticas de gestión con el objetivo reducir el *burnout* y mejorar los resultados individuales de las *kellys*. Además, se discuten interesantes líneas de investigación futuras.

**Palabras clave:** sistemas de trabajo de alto rendimiento, *burnout*, satisfacción laboral, rendimiento individual, calidad de vida, *kellys*

## Abstract

In this manuscript, authors analyse the effects of high-performance work systems (HPWS) on kellys' (housekeeping workers) burnout and individual outcomes. To do so, authors carried out survey-based research on a sample of housekeeping workers in Gran Canaria's island, a tourism destination located in Spain. Results show that HPWS were positive in increasing kellys' performance and job satisfaction, as well as reducing burnout. Reported results have important theoretical as well as managerial implications. Concretely, are useful for human resource managers in order to prioritize management practices to reduce burnout and enhance individual outcomes of housekeeping workers. Besides, interesting lines of future research are discussed.

**Key words:** high-performance work systems, burnout, job satisfaction, individual performance, quality of life, *kellys*

## 1 Introducción

Las *kellys* son un colectivo de mujeres cuya labor principal es la limpieza y desinfección de las habitaciones de los hoteles (López-González & Medina-Vicent, 2020). Dicha profesión es conocida por su precariedad laboral y sus malas condiciones de trabajo, ya que se caracteriza por contratos temporales, alta carga laboral, una baja remuneración y una gran incidencia del síndrome de *burnout* (López-González & Medina-Vicent, 2020; Saunders & Pullen, 1987). Esta situación ha generado que las asociaciones de *kellys* reivindiquen a diario la necesidad de mejorar las condiciones a las que se enfrenta este colectivo, siendo los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR) una posible solución al malestar y disconformidad que presentan. El objetivo de los STAR es dotar a los trabajadores de las capacidades, la motivación y las oportunidades necesarias para conseguir que estos obtengan unos buenos resultados en el desempeño de sus labores (Chuang & Liao, 2010; Dorta-Afonso & González-de-la-Rosa, 2022). De este modo, las prácticas de recursos humanos pueden motivar a los empleados y ofrecerles diversos beneficios, como la seguridad en el empleo o una mayor conciliación laboral. Esto no solo favorece un mejor desempeño en el lugar de trabajo, sino que también fortalece su capacidad para afrontar retos organizacionales, como situaciones de crisis (Kusluvan et al., 2010; Murillo-Ramos et al., 2023, 2024).

Adicionalmente, comprender la relevancia de estas prácticas requiere tener en cuenta el contexto psicosocial en el que desarrollan su actividad las *kellys*, especialmente la elevada exposición al síndrome de *burnout*. Según un estudio realizado por Powel y Watson (2006) el departamento de limpieza de los hoteles es el colectivo más afectado por el síndrome de *burnout* debido a las

condiciones laborales a las que están expuestos los trabajadores y al alto índice de monotonía y rotación que caracteriza este puesto. Por ello, es probable que un alto porcentaje de los trabajadores que pertenecen a dicho departamento presenten en algún momento de sus vidas síntomas de *burnout*. El síndrome de *burnout* se manifiesta como consecuencia de las demandas y vivencias acumuladas que ha tenido que afrontar el trabajador (Lacy & Chan, 2018). Dicho síndrome posee tres dimensiones: agotamiento, cinismo e ineficacia. El agotamiento en los empleados puede llevar consigo múltiples consecuencias como la aparición de la insatisfacción o problemas anímicos, así como también generar síntomas emocionales (Haye & Weathington, 2007; Schaufeli et al., 1996). Dicho agotamiento produce miedos y rechazos a los trabajadores a la hora de enfrentarse al desempeño de sus funciones (Cordes & Dougherty, 1993). Además, también puede producir cinismo entre los empleados, es decir, una percepción negativa hacia los demás y una actitud pesimista en el ámbito laboral, lo que conlleva una disminución del rendimiento de los trabajadores y una baja calidad en el trabajo realizado (Maslach, 2009). La última dimensión del *burnout* es la ineficacia, definido como el sentimiento de derrotismo y frustración por la carencia de no haber logrado los objetivos establecidos (Maslach, 2009).

Las dimensiones mencionadas pueden influir negativamente en los aspectos personales y profesionales de los empleados afectando a la calidad de vida, rendimiento y satisfacción. Específicamente, la calidad de vida de un individuo va a depender de diversos factores como el sentimiento del empleado de sentirse valorado personal y profesionalmente y, entre otras cosas, que esté capacitado para relacionarse y mostrar sus sentimientos (Ardila, 2013). Por su parte, la satisfacción laboral es la impresión y sensación del individuo acerca del trabajo que realiza como consecuencia de la experiencia adquirida en este (Sempañe, Rieger & Roodt, 2002). Finalmente, se considera al rendimiento laboral como la habilidad del trabajador para ejecutar su trabajo de manera productiva (Borman, Ackerman & Kubisiak, 1995). Dicho rendimiento puede verse afectado por diversos factores del entorno interno de la empresa a la que pertenece el trabajador, por lo que, para evitar una disminución, es fundamental la participación de los directivos con la finalidad de incrementar la motivación de sus empleados y que exista un alto grado de rendimiento laboral (Avery, 2004). En base a estas consideraciones, el objetivo general de este trabajo es investigar la relación entre los STAR, el *burnout*, y los resultados individuales de las *kellys* medidos a través de la satisfacción laboral, el rendimiento y la calidad de vida. Así, este trabajo profundiza en la conceptualización de los STAR como una fuente de recursos laborales frente al *burnout*, respondiendo a los llamados recientes de la literatura a identificar recursos organizativos capaces de mitigar los efectos del agotamiento en contextos de alta demanda (Kloutsiniotis & Mihail, 2020a; Chen & Chen, 2023; Dimple & Kuriakose, 2023). Para alcanzar este objetivo, en primer lugar, se presenta una revisión de la literatura existente, orientada a conocer

la situación actual del colectivo estudiado y los avances publicados sobre los STAR y la teoría *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), así como sus efectos sobre el *burnout* y en variables como la calidad de vida, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Posteriormente, se presentan las hipótesis, la metodología que describe el estudio y los resultados obtenidos. Finalmente, se exponen las implicaciones teóricas y prácticas, así como futuras líneas de investigación.

## 2 Marco Teórico

### 2.1 La situación de las *kellys*

Las *kellys* son un colectivo de mujeres que pertenecen a diferentes asociaciones dentro del territorio español y que está formado por camareras de piso cuyo objetivo es luchar por sus derechos laborales y conseguir acabar con la sobrecarga laboral y las malas condiciones a las que se enfrentan (López-González & Medina-Vicent, 2020). El término “La Kelly” proviene de un juego de palabras: La Kelly, la que limpia” (Asociación Las Kellys, s.f.). Estas profesionales, son las encargadas de limpiar las estancias hoteleras previamente a la llegada de los clientes, por lo que siempre se procura que estas trabajadoras no interfieran en la estancia de los turistas, lo que genera que el trabajo de este colectivo se considere como “invisible”. Además, se trata de un trabajo infravalorado en el ámbito social, en donde prevalecen los contratos temporales y las condiciones laborales precarias (Gomila & Matamalas, 2017). En uno de los fragmentos del cortometraje “Organizar lo (im)posible” hay diferentes voces de *kellys* que confirman la invisibilidad del colectivo y narran diferentes experiencias a través de frases como “Limpio y desaparezo”, “Somos una brigada invisible”, “cuando los clientes salen limpiamos sus habitaciones. Cuando llegan, desaparecemos” o “No se nos ve porque no se nos valora. Como la mayoría de las tareas que hacemos las mujeres” (Gomila & Matamalas, 2017). Adicionalmente, este tipo de empleo se caracteriza por sufrir una alta rotación de personal y una escasez de oportunidades de los empleados para ascender (Faulkner & Patiar, 1997). Sin embargo, a pesar de estas condiciones y su efecto en los empleados, el personal de habitaciones en muy pocas ocasiones ha sido objeto de una investigación académica (Lennon & Wood, 1989).

En los últimos años, atendiendo a las dificultades laborales, económicas, sociales y sanitarias derivadas de la pandemia global causada por la COVID-19, el colectivo de las *kellys* ha sido uno de los más afectados. Aunque ya se percibía una precariedad laboral bastante alta, con el estado de alarma como consecuencia de la COVID-19 se llevó a cabo el despido de muchas de las *kellys*, las cuales no tuvieron derecho a un Expediente de Regulación de Empleo (ERTE) como consecuencia de la subcontratación mediante empresas externas (Macedo, 2020). Asimismo, en

una entrevista realizada por el periódico 20 minutos (Macedo, 2020), las *kellys* afirman que existen muchas compañeras que no han recibido la formación adecuada sobre el coronavirus y les comunicaron que "cuando se incorporen, ya veremos qué hacemos". Además, narran que no cuentan con los equipos de protección necesarios, una empleada comenta: "Necesitamos ir al trabajo sabiendo que no nos vamos a contagiar". Por otro lado, las trabajadoras también reclaman que como consecuencia de la subcontratación no se les reconoce su categoría profesional real "camareras de piso" y las contratan como "peones de limpieza o limpiadoras", esto supone la ejecución de un fraude y diferencias en las condiciones laborales a las que están expuestas estas trabajadoras (Macedo, 2020). En este mismo artículo, otra empleada establece que "somos las que están más expuestas y no nos protegen en absoluto. Nos dan un cursillo sobre lavarnos las manos y ponernos la mascarilla, y ya está. A más trabajadores que hagan el cursillo, más subvención cobra el empresario. Además, no podemos hacer el cursillo dentro del horario laboral. Es un abuso, se mire como se mire". Haciendo referencia a la calidad que presentan los equipos con los que se protegen dichas trabajadoras, narra que "EPIS homologados hay pocos, suelen ser una mascarilla de tela y nada más, a algunas compañeras les han hecho la mascarilla con sábanas viejas del hotel, no están respetando para nada los protocolos de prevención." Así, muchas de ellas establecen que ni los directivos ni las gobernantas piensan en ellas ya que cuando una empleada de servicio de habitaciones está de baja laboral, la solución que toman es poner dos habitaciones más para cada trabajadora. Y si, por alguna razón, alguna *kelly* no puede finalizar su trabajo, al siguiente día entregan una carta en la que se avisa de posibles sanciones (Redacción MAC, 2020).

Las condiciones mencionadas anteriormente y el agravamiento de estas tras la pandemia de la COVID-19 ha hecho que las *kellys* creen diferentes perfiles en las redes sociales para manifestar su malestar y luchar por sus derechos. Por ejemplo, en la red social X (antes Twitter), se pueden encontrar diversas asociaciones de Las *Kellys* de todo el territorio español. De esta manera, esta plataforma ha servido como un medio de ayuda para este colectivo ya que, a través de esta red social, los trabajadores lanzan reclamaciones y protestas para luchar por sus derechos e intereses laborales (López-González & Medina-Vicent, 2020). Generalmente, las *kellys* se reivindican para luchar por una serie de causas. Entre ellas, la jubilación anticipada y el reconocimiento de las enfermedades del sistema musculoesquelético como enfermedades profesionales. También demandan acabar con la externalización y evitar que las empresas multiservicios se reconozcan como parte legítima del sector. Otra de sus reclamaciones es incrementar el número de inspectores laborales en todo el territorio español, así como la realización de estudios ergonómicos que permitan calcular y limitar las cargas de trabajo según las características de cada hotel. Además, en lo que respecta al marco legislativo, las *kellys*

solicitan el cumplimiento de las categorías profesionales reconocidas en el Acuerdo Laboral Estatal de Hostelería (ALEH), donde se regula la clasificación en grupos profesionales que determinan las funciones y el contenido de la prestación laboral. En este sentido, denuncian que muchas veces se les asignan tareas que exceden lo estipulado en su grupo, sin el reconocimiento salarial ni contractual correspondiente. Asimismo, también solicitan el cumplimiento del artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015) para poder conciliar la vida familiar y laboral y del artículo 55 en materia de embarazo y, por último, vincular la categoría de los hoteles a la calidad del trabajo que se genera de los mismos (Asociación Las *Kellys*, s.f.)

Estas reivindicaciones surgen del malestar del colectivo de las *kellys* con las condiciones laborales a las que se enfrentan y la gestión inadecuada del trabajo por parte de sus superiores. Tal y como se mencionó anteriormente, dicho malestar puede afectar negativamente a su rendimiento laboral diversos y a elementos de la vida personal, como por ejemplo la calidad de vida y la satisfacción con su trabajo. Por lo tanto, utilizar estrategias para mejorar esta situación pueden ser de gran interés para el empleador y las trabajadoras de este sector.

## **2.2 Los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento**

Los STAR son un sistema de prácticas de recursos humanos, las cuales se complementan y se alinean entre sí, diseñadas para aumentar las competencias, la motivación y las oportunidades de los empleados (Chuang & Liao, 2010; Dorta-Afonso & González-de-la-Rosa, 2022; Sun, Aryee & Law, 2007). Para ello, dichas prácticas fomentan el desarrollo de las capacidades de los empleados, así como la participación de estos a la hora de tomar decisiones (Benítez-Núñez et al., 2024). Además, actúan como elemento motivador a la hora de desempeñar sus funciones y aportan diferentes beneficios a los trabajadores de una empresa como pueden ser, la facilitación de la movilidad y la oportunidad de formarse para su desarrollo profesional (Zhang & Jia, 2010). Por lo tanto, el hecho de que una empresa invierta en el desarrollo de los STAR demuestra que valora el capital humano con el que cuenta y pretende mejorar el servicio que ofrece, así como aumentar la productividad (Tang & Tang, 2012).

Los STAR están formados por diferentes prácticas como pueden ser oportunidades internas de carrera y promoción, trabajo en equipo, seguridad en el empleo, selección de la plantilla, conciliación entre la vida laboral y familiar, formación, empoderamiento y, por último, recompensa (Delery & Doty, 1996; Kusluvan et al., 2010; Sun, Aryee & Law, 2007). Combs et al. (2006) establecen que las diferentes prácticas que componen los STAR como la formación, el empoderamiento y las recompensas ayudan a obtener mejores resultados en las habilidades de los empleados y la motivación de estos para alcanzar altos niveles de satisfacción. Siguiendo el argumento que asegura que los STAR tienen como objetivo aumentar las habilidades, la

motivación y las oportunidades de los empleados (AMO), autores como Jiang et al. (2012) establecen que estas prácticas se engloban en tres categorías: prácticas de RRHH que mejoran (1) las habilidades de los empleados, (2) su motivación y (3) sus oportunidades dentro de las organizaciones. Esto es lo que se conoce como el planteamiento AMO, y propone que existen tres grupos de prácticas de RRHH que componen los STAR. Por un lado, las prácticas orientadas a la mejora de las habilidades estarían conformadas por las prácticas orientadas a la selección, formación y reclutamiento del personal. Por su parte, las prácticas que promueven la mejora de la motivación de los trabajadores son aquellas relacionadas con la compensación, los incentivos y la evaluación del rendimiento. Y, por último, la participación y el diseño del puesto son aquellas destinadas a ofrecer a los empleados las oportunidades necesarias para que desarrollen su trabajo de manera adecuada. Así, algunos estudios analizan los STAR categorizados como prácticas AMO con el fin de conocer los efectos diferenciales que los tipos de prácticas pueden tener sobre los resultados (véase Kloutsiniotis & Mihail, 2020b).

Tras exponer los fundamentos teóricos de los STAR y su vínculo con la teoría AMO, resulta fundamental destacar los principales hallazgos empíricos acerca de sus efectos en los empleados. Entre ellos destacan algunos como pueden ser, niveles altos de energía, sentirse valorados, así como sentimientos de felicidad a la hora de desempeñar sus labores (Dorta-Afonso & Romero-Domínguez, 2025), lo cual es fundamental para generar y retener empleados comprometidos (Karatepe, 2013). De esta manera se obtendrán resultados positivos en el trabajo y se cumplirán las labores que deben desempeñar los empleados para lograr el éxito en la organización (Murillo-Ramos et al., 2023; Slatten & Mehmetoglu, 2011). Adicionalmente, en lo que respecta a la relación entre los STAR y el *burnout*, según la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2017), los STAR podrían ser una fuente de recursos que ayudaría a las *kellys* a reducir sus niveles de estrés y, por lo tanto, aliviar los efectos del *burnout* y mejorar tanto su rendimiento individual como su satisfacción laboral y calidad de vida. Concretamente, esto significaría que los STAR serían recursos organizativos que iniciarían el proceso motivacional (Bakker et al., 2023), lo que llevaría a las *kellys* a mejorar sus variables de bienestar como la satisfacción laboral y calidad de vida (Dorta-Afonso et al., 2025; Dorta-Afonso & Romero-Domínguez, 2025). De forma similar, los recursos organizativos tienen el potencial de prevenir el proceso de deterioro de salud, reduciendo así el riesgo de que las *kellys* experimenten un mayor nivel de *burnout* (Demerouti & Bakker, 2023).

## 2.3 El Síndrome de *Burnout*

El *burnout* es un estado de agotamiento psicológico y físico del trabajador producido por diversas situaciones a las que ha tenido que enfrentarse en su ámbito laboral, como por ejemplo el estrés prolongado y la frustración en el trabajo (Lacy & Chan, 2018). Por lo tanto, este síndrome no se origina en los propios empleados sino en el entorno donde el individuo desempeña sus funciones (Maslach, 2009). Esta afección se puede dividir en tres dimensiones: agotamiento, cinismo e ineficacia. En lo que respecta al agotamiento se trata de la percepción por parte del empleado de estar sobre exigido y carente de recursos emocionales y físicos (Maslach, 2009). La existencia de un alto índice de agotamiento produce consecuencias negativas tales como la insatisfacción de los empleados, altas tasas de rotación, problemas psíquicos, anímicos y/o de insomnio entre otros (Haye & Weathington, 2007). Por otro lado, el cinismo hace referencia a una actitud negativa, insensible y excesivamente apática en el trabajo. El cinismo se produce como consecuencia de una respuesta negativa en el entorno laboral, es decir, surge como una reacción al exceso de agotamiento emocional. Los empleados con cinismo continúan desempeñando sus tareas en la organización, pero con menos esfuerzo, por lo que la calidad del trabajo realizado y el desempeño disminuyen (Maslach, 2009). Por último, la ineficacia se refiere a la pérdida de la confianza que se tiene hacia uno mismo derivada de la desmotivación por no haber alcanzado determinadas metas en el trabajo, así como la ausencia de logros conseguidos y la carencia de productividad en su trabajo. La presencia de esta sensación puede generar que los trabajadores con *burnout* sientan que han fracasado en el momento de elegir su carrera profesional y les desagrada ver en la persona que se han convertido profesionalmente (Maslach, 2009).

La presencia del *burnout* provoca diversos efectos negativos tanto para el individuo como para la organización, como, por ejemplo, problemas de salud, absentismo, insatisfacción laboral, bajo rendimiento, pérdida de interés en la organización, pérdida de la creatividad y/o baja autoestima (Pienaar & Willemse, 2008). Asimismo, los empleados pueden percibir que no están siendo valorados por sus compañeros o por sus superiores y pueden llegar a sufrir dificultades para conciliar la vida laboral y personal (Lacy & Chan, 2018).

Uno de los sectores más perjudicados por este síndrome es la hostelería, ya que en dicho sector se les exige a los empleados un alto nivel de adaptación en los puestos de trabajo (Mababu, 2016). Kozak (2001) realizó un estudio sobre el nivel de agotamiento que poseían las mujeres en sus trabajos en el sector hotelero de Turquía. Los resultados de este estudio mostraron que un 45% de las mujeres que trabajan en los hoteles poseía dicha sensación por diversos motivos, como la incertidumbre del sector, el comportamiento de los directivos hacia los empleados y el estatus social de las mujeres. Asimismo, un estudio realizado por Powel y Watson (2006) reveló

que el departamento de limpieza de un hotel posee una carga excesiva de trabajo, lo que presenta una relación directa con la probabilidad de que los empleados padezcan síntomas de agotamiento laboral y, como consecuencia de ello, tengan una menor sensación de realización. Las *kellys* habitualmente tienen que hacer frente a condiciones de trabajo difíciles como trabajar en entornos sucios, limpiar un número excesivo de habitaciones, limpiar habitaciones a petición de los clientes que se registran con antelación, y la imposibilidad de limpiar una habitación como consecuencia de las salidas tardías de los clientes (Chiang & Liu, 2017). El servicio de limpieza de un hotel se caracteriza por el gran esfuerzo físico que requiere, por ello, los responsables de las habitaciones se encuentran continuamente realizando su labor con altas cargas de trabajo. Es por todo ello que, existe una mayor probabilidad de que los empleados del servicio de limpieza de las habitaciones de los hoteles presenten más síntomas de *burnout* que en otros departamentos (Chiang & Liu, 2017). Por lo tanto, el servicio de limpieza de los hoteles es un colectivo que, por sus condiciones laborales, padece una gran tendencia a sufrir síntomas de *burnout*.

Adicionalmente, tal y como se comentó previamente, tras la irrupción de la COVID-19, la situación de las *kellys* empeoró notablemente, evidenciando la fragilidad de sus condiciones laborales. Según datos difundidos en prensa, la pandemia afectó directamente a unas 200.000 trabajadoras del sector, dejando a más de 27.000 sin ningún tipo de ingreso (RTVE, 2023). Además, si bien el turismo se ha recuperado, las condiciones laborales no han seguido la misma trayectoria: la sobrecarga de trabajo no solo se ha mantenido, sino que en muchos casos ha aumentado de forma exponencial. La Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO) ha alertado del crecimiento de los accidentes laborales y del incremento de las bajas médicas, como consecuencia de la presión por cumplir con ritmos de trabajo excesivos, sin suficientes medidas preventivas (eldiario.es, 2023). Así, tras la pandemia, los problemas del colectivo no solo persisten, sino que se han agudizado, afectando gravemente su salud y limitando sus expectativas laborales a largo plazo (Jiménez, 2023). Todo ello puede repercutir en el ámbito personal y laboral de las trabajadoras, disminuyendo su calidad de vida, satisfacción y rendimiento laboral.

## **2.4 Resultados Individuales de las *kellys*: la calidad de vida, la satisfacción laboral y el rendimiento**

El concepto de calidad de vida (QoL) es definido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como “la percepción del individuo de su posición en la vida, en el contexto de la cultura y los sistemas de valores en relación con los objetivos, las expectativas, las normas y las preocupaciones” (Gou et al., 2018, p. 1). Este concepto se encuentra altamente correlacionado con la realización personal ya que es una percepción de la satisfacción que los individuos tienen

sobre su vida en general, la cual se ve afectada por determinados atributos, positivos o negativos, que suceden en algunos aspectos de su vida como son, el aspecto emocional, la salud, el trabajo, la seguridad, las relaciones familiares y sociales y la riqueza material (Pavot et al., 2018). Para que un individuo tenga buena calidad de vida necesita sentirse productivo, valorado, seguro con el entorno que le rodea y consigo mismo, así como tener la suficiente capacidad para mostrar sus sentimientos y sus pensamientos en cada momento (Ardila, 2003). Por lo tanto, dentro del entorno laboral, el grado de empoderamiento, capacidades o recompensas, entre otros conceptos relacionados con los STAR, pueden influir positiva o negativamente sobre la calidad de vida del empleado (González de la Rosa et al., 2023; Dorta-Afonso & Romero-Domínguez, 2025).

Por otro lado, la satisfacción laboral se refiere al estado emocional de un trabajador con relación al grado en que le gusta su papel dentro de la organización (Locke, 1969). Sempane, Rieger y Roodt (2002) considera que la satisfacción laboral es el sentimiento que tiene el individuo hacia su trabajo como consecuencia de las experiencias que este ha vivido en su empleo, la cual se encuentra influenciada por diferentes aspectos, como, por ejemplo, la meta que tiene el trabajador, su cultura o la perspectiva que tiene para afrontar las situaciones. Así, el grado de satisfacción de los empleados es relevante, ya que puede influir en diversos aspectos de su vida laboral y personal. En este sentido, la presencia de diferentes actitudes positivas puede dar lugar a una mayor satisfacción laboral, la cual mejora la productividad en los trabajadores, así como la salud física y mental de estos, lo que lleva a que los empleados aprendan con más rapidez nuevos conocimientos y habilidades (Moghimi, 2006). En este trabajo se argumenta que los STAR pueden ser la base para desarrollar entre los trabajadores altos niveles de satisfacción laboral (Kong et al., 2018; Dorta-Afonso et al., 2021; Benítez-Núñez et al., 2024)

Por su parte, el rendimiento en el trabajo se define como la capacidad del individuo para desempeñar sus tareas eficazmente, teniendo en cuenta las diferentes limitaciones a las que está expuesto, como pueden ser los recursos de los que dispone. En el sector turístico el rendimiento es de vital importancia ya que determina en gran medida el grado de satisfacción del cliente y en última instancia el rendimiento financiero de la empresa (Chi & Gursoy, 2009). Además, el rol de las limpiadoras de hotel es especialmente relevante ya que son clave para la calidad del servicio y algunos estudios sugieren que son las que más pueden impactar en la lealtad de los clientes (Kandampully & Suhartanto, 2000). Estudios previos sostienen que los STAR pueden impactar positivamente en el rendimiento de los trabajadores del sector turístico (Huertas-Valdivia et al., 2021; Dorta-Afonso et al., 2021). Por lo tanto, atendiendo a los argumentos previos, los STAR pueden influir positivamente sobre el rendimiento, la satisfacción laboral y la calidad de vida del

trabajador, así como contribuir a reducir la aparición del síndrome de *burnout*. Esto puede ser de gran relevancia en un colectivo poco analizado como es el de las *kellys* donde las condiciones laborales suelen ser desfavorables y la prevalencia del *burnout* es alta (Kozak, 2001).

Sobre la base de la literatura analizada y sosteniendo el argumento de que los STAR mejoran los resultados individuales de las *kellys* y reducen el *burnout* (véase Figura 1), se establecen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los STAR aumentan el rendimiento de las *kellys*

Hipótesis 1a: El *burnout* de las *kellys* media la relación entre los STAR y el rendimiento

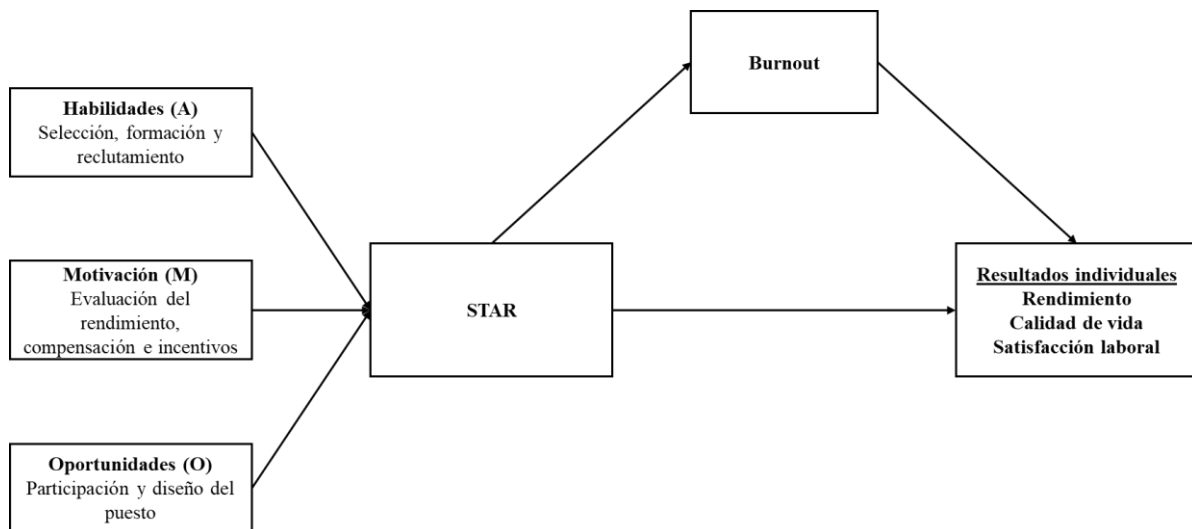
Hipótesis 2: Los STAR aumentan la calidad de vida de las *kellys*

Hipótesis 2a: El *burnout* de las *kellys* media la relación entre los STAR y la calidad de vida

Hipótesis 3: Los STAR aumentan la satisfacción laboral de las *kellys*

Hipótesis 3a: El *burnout* de las *kellys* media la relación entre los STAR y la satisfacción laboral

Figura 1. Modelo propuesto



### 3 Metodología

#### 3.1. Procedimiento y características de la muestra

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo se ha llevado a cabo un estudio empírico en el que se ha encuestado a *kellys* de hoteles situados en la isla de Gran Canaria (España). La

recogida de datos tuvo lugar durante los primeros meses de 2021, tras la reactivación del sector turístico después del cierre de los establecimientos debido a la pandemia de la COVID-19. La muestra final está compuesta por un total de 72 empleados. Se llevó a cabo un análisis post-hoc con G\*Power para determinar si el tamaño de la muestra era adecuado. Tras introducir los valores de 0.15 para el tamaño del efecto y 0.05 para el error (Cohen, 1988; Faul et al., 2007) el test reveló que nuestra muestra de N = 72 tenía un poder estadístico de 0.95, que supera el 0.8 requerido en la literatura (Cohen, 1988).

En lo que respecta al perfil de estos, el 5,6% son hombres, mientras que el 94,4% son mujeres. Además, el 1,4% tienen menos de 25 años, el 15,3% se sitúa entre los 25 y 34 años, el 26,4% entre 35 y 44, otro 41,7% entre 45 y 54 años y finalmente el 15,3% está compuesto por personas que tienen edades comprendidas entre 55 y 65 años. Respecto al nivel educativo de la muestra, el 1,4% no presenta estudios, el 16,7% ha cursado estudios primarios, el 47,2% poseen el título de Educación Secundaria Obligatoria, y el 33,3% y 1,4% respectivamente tienen el Bachillerato o han cursado algún grado de Formación Profesional. Por último, en lo que concierne a la categoría de los hoteles en los que trabajan, el 4,3% y el 30,4% trabajan en hoteles de 2 y 3 estrellas respectivamente, 52,2% pertenecen a hoteles de 4 estrellas y el 13% a hoteles de 5 (véase tabla 1).

**Tabla 1. Datos de los encuestados**

<b>Variables</b>		<b>Número de encuestados</b>	<b>% de encuestados</b>
Género	Hombre	4	5,6%
	Mujer	68	94,4%
Grupo de edad	Menos de 25 años	1	1,4%
	Entre 25-34 años	11	15,3%
	Entre 35-44 años	19	26,4%
	Entre 45-54 años	30	41,7%
	Entre 55-65 años	11	15,3%
Nivel educativo	Sin estudios	1	1,4%
	Primaria	12	16,7%
	Educación Secundaria Obligatoria	34	47,2%
	Bachillerato	24	33,3%
	Formación Profesional	1	1,4%
Categoría del alojamiento	2 estrellas	3	4,3%
	3 estrellas	21	30,4%
	4 estrellas	36	52,2%
	5 estrellas	9	13%

### 3.2. Medidas

Con el objetivo de utilizar escalas validadas para medir las variables y adaptar el estudio al contexto analizado, se elaboró una revisión de la literatura que permitió diseñar un cuestionario con escala Likert a través del que se obtuvo información de las siguientes variables:

#### Rendimiento

Dicha variable se ha medido a través de una escala de dos ítems obtenida del trabajo desarrollado por Darvishmotevali y Ali (2020). Los participantes han tenido que puntuar cada una de las afirmaciones (ej: “En comparación con otros trabajadores de esta empresa, mi trabajo excelente”) en una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Puntuaciones cercanas a 5 indicaban niveles de rendimiento mayor.

#### Calidad de vida

Para analizar la calidad de vida los encuestados han tenido que responder a una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 totalmente de acuerdo) que consta de tres ítems y que ha sido obtenida de trabajos anteriores (Kim et al., 2018). Así, han tenido que responder a afirmaciones tales como “Estoy satisfecho/a con mi vida”.

#### Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido medida a través de una escala de tres ítems obtenida de Suazo (2009). Los encuestados han dado a conocer su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo) con tres cuestiones sobre la satisfacción que presentan en relación con su puesto de trabajo. Un ejemplo de ítem en esta escala es: “En general me gusta mi trabajo”.

#### Sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR)

Esta variable ha sido medida a través de una escala Likert de cinco puntos compuesta por 20 ítems y adaptada por Kloutsiniotis y Mihail (2020b) en la que los encuestados han expresado su nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a los STAR desarrollados por los hoteles en los que trabajan, como por ejemplo “Se le da mucha importancia al proceso de reclutamiento de personal”. Puntuaciones cercanas a 1 indicaban un nivel menor de implementación de STAR que puntuaciones cercanas a 5.

#### Burnout

Para analizar el *burnout* se ha utilizado la dimensión de agotamiento emocional extraída de la versión española (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Carvajal & Escobar-Redonda, 2001) de “Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)” (Schaufeli et al., 1996). Esta variable consta de un

total de 5 ítems que se responden en una escala Likert de 7 puntos (0 = nunca, 6 = cada día) y que está formada por afirmaciones como “Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo”.

#### Variables de control

Además de las variables nombradas anteriormente, se han incluido otras variables que pueden influir sobre los resultados individuales de las *kellys* y el *burnout* que actúan como variables de control. Específicamente se han considerado como variables de control el género, la edad, el nivel educativo de los encuestados y la categoría del establecimiento en el que trabajan. Dichas variables de control se han tenido en cuenta ya que pueden influir en la experiencia laboral de los trabajadores y afectar a alguna de las variables dependientes. Además, son variables típicamente utilizadas como de control en los artículos relacionados de la literatura (Benítez-Núñez et al., 2024; Dorta-Afonso et al., 2025).

## 4 Resultados

### 4.1. Análisis descriptivos

En la tabla 2 se muestran las medias, desviaciones estándar y las correlaciones existentes entre las variables utilizadas. En este sentido, se observa que los STAR están relacionados con el *burnout*, así como con el rendimiento y la satisfacción laboral de las *kellys*. Por otro lado, el rendimiento presenta una relación con la calidad de vida de los empleados y, por último, la satisfacción laboral de estos se encuentra correlacionada con todas las variables analizadas.

**Tabla 2. Estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson**

Variable	Media	D.T.	1	2	3	4	5	$\alpha$
1. STAR	2.43	0.96	-					0.95
2. <i>Burnout</i>	3.20	1.79	-0.418***	-				0.94
3. Rendimiento	3.63	1.23	0.260*	-0.165	-			0.75
4. Calidad de vida	3.67	1.25	0.200	-0.121	0.435***	-		0.93
5. Satisfacción	3.53	1.21	0.439***	-0.287**	0.525***	0.707***	-	0.86

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

### 4.2. Contraste de las hipótesis planteadas

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas, el análisis de datos se realizó mediante la macro PROCESS (Hayes, 2018) utilizando la versión 29.0 del programa SPSS. Esta herramienta permite calcular efectos directos, indirectos y condicionales obtenidos mediante bootstrapping, por lo que es adecuada para la estimación de modelos de mediación (Hayes, 2018). Debido a la naturaleza de las hipótesis del estudio y a que la herramienta supera limitaciones de enfoques anteriores para la estimación de efectos indirectos (Hayes, 2018), se decidió su utilización para

los análisis de datos. Así, se han elaborado tres análisis de mediación, a través de los que se ha podido analizar la relación directa entre los STAR y el rendimiento (Hipótesis 1), la calidad de vida (Hipótesis 2) y la satisfacción laboral (Hipótesis 3). Además, también se ha analizado el papel mediador del *burnout* entre los STAR y los resultados individuales (Hipótesis 1a, Hipótesis 2a, Hipótesis 3a). La macro PROCESS ha permitido testar las hipótesis usando una estimación de 10000 bootstrap para obtener un 95% en los intervalos de confianza. En las siguientes tablas (Tabla 3, 4, 5 y 6) se muestran los resultados obtenidos.

En cuanto a la Hipótesis 1 que plantea la existencia de una relación directa entre los STAR y el rendimiento, los resultados obtenidos revelan que existe una relación directa significativa entre ambas variables (Coef. = .288; 95% boot CI= -.029, .605;  $p < 0.1$ ), por lo que esta hipótesis es confirmada. Sin embargo, en lo que respecta al papel mediador del *burnout* en esta relación, la Hipótesis 1a no ha sido aceptada (Efecto= -.007; LLCI, ULCI= -.129, .145). Por su parte, para las variables de control no se observan relaciones significativas (véanse tablas 3 y 4).

**Tabla 3. Resultados del análisis de mediación simple**

Variable	Burnout (M)			Rendimiento (Y)		
	Coef.	SE	95% IC	Coef.	SE	95% IC
STAR (X)	-0.752***	0.218	-1.188, -.316	.288+	.159	-.029, .605
Burnout	-	-	-	.009	.084	-.159, .177
Constante	3.626+	1.965	-.302, 7.553	3.042	1.345	.353, 5.730
Género	-.510	.927	-2.362, 1.341	.708	.619	-.529, 1.945
Edad	.059	.218	-.377, .495	-.237	.146	-.528, .054
Nivel educativo	.198	.271	-.343, .738	-.315+	.181	-.677, .047
Categoría establecimiento	.283	.279	-.275, .842	.271	.188	-.104, .646
	R2 = .205 F (5, 63) = 3.247, $p < 0.01$			R2 = .200 F (6, 62) = 2.588, $p < 0.05$		

+ $p < 0.1$ \* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

**Tabla 4. Efectos indirectos de los STAR sobre el rendimiento**

	Efecto	S.E.	Bootstrap IC 95%	
			LLCI	ULCI
Efecto total de x sobre y	.282*	.144	-.007	.570
Efectos indirectos a través de:				
1. <i>Burnout</i>	-.007	.066	-.129	.145

+p<0.1\* = p<0.05; \*\* = p<0.01; \*\*\* = p<0.001

Por otro lado, la Hipótesis 2 afirma que los STAR influyen positivamente en la calidad de vida de los empleados, mientras que la Hipótesis 2a establece que el *burnout* media en esa relación. Tras los resultados obtenidos y expuestos en las tablas 5 (Coef. = .172; boot CI= -.164, .508 p>0.1) y 6 (Efecto= .035; LLCI, ULCI= -.134, .212), ambas hipótesis no son aceptadas. En lo que respecta a las variables de control, se observa la existencia de un efecto positivo y significativo de la categoría del establecimiento sobre la calidad de vida de los empleados (Coef. = .600; p<0.001).

**Tabla 5. Resultados del análisis de mediación simple**

Variable	<i>Burnout</i> (M)			Calidad de vida (Y)		
	Coef.	SE	95% IC	Coef.	SE	95% IC
STAR (X)	-.752***	.218	-1.188, -.316	.172	.168	-.164, .508
<i>Burnout</i>	-	-	-	-.047	.089	-.225, .131
Constante	3.626+	1.965	-.302, 7.553	1.011	1.425	-1.838, 3.860
Género	-.510	.927	-2.362, 1.341	.890	.656	-.427, 2.200
Edad	.059	.218	-.377, .495	-.027	.154	-.335, .281
Nivel educativo	.198	.271	-.343, .738	-.220	.192	-.603, .164
Categoría establecimiento	.283	.279	-.275, .842	.600**	.199	.203, .998
	R2 = .205 F (5, 63) = 3.247, p<0.01			R2 = .226 F (6, 62) = 3.072, p<0.01		

+p<0.1\* = p<0.05; \*\* = p<0.01; \*\*\* = p<0.001

**Tabla 6. Efectos indirectos de los STAR sobre la calidad de vida**

	Efecto	S.E.	Bootstrap IC 95%	
			LLCI	ULCI
Efecto total de x sobre y	.208	.153	-.099	.514
Efectos indirectos a través de:				
1. <i>Burnout</i>	0.035	.084	-.134	.212

+p<0.1\* = p<0.05; \*\* = p<0.01; \*\*\* = p<0.001

Por último, en lo que respecta a la Hipótesis 3 que plantea que los STAR aumenta la satisfacción laboral, es confirmada tras los análisis realizados (Coef. = .395; boot CI= .112, .679; p<0.05), mientras que no existe un papel mediador del *burnout*, por lo que la Hipótesis 3a no ha sido apoyada empíricamente (Efecto= .083; LLCI, ULCI= -.031, .237). Además, cabe resaltar que la categoría del establecimiento influye significativamente en la satisfacción laboral de los encuestados (Coef. = .604; boot CI= .268, .939; p<0.001) (véanse tablas 7 y 8).

**Tabla 7. Resultados del análisis de mediación simple**

Variable	<i>Burnout</i> (M)			Satisfacción laboral (Y)		
	Coef.	SE	95% IC	Coef.	SE	95% IC
STAR (X)	-.752***	.218	-1.188, -.316	.395*	.142	.112, .679
<i>Burnout</i>	-	-	-	-.111	.075	-.261, .040
Constante	3.626+	1.965	-.302, 7.553	.482	1.204	-1.924, 2.889
Género	-.510	.927	-2.362, 1.341	.528	.554	-.580, 1.636
Edad	.059	.218	-.377, .495	.039	.130	-.222, .299
Nivel educativo	.198	.271	-.343, .738	-.149	.162	-.474, .175
Categoría establecimiento	.283	.279	-.275, .842	.604***	.168	.268, .939
	R2 = .205 F (5, 63) = 3.247, p<0.01			R2 = .366 F (6, 62) = 5.961, p<0.001		

+p<0.1\* = p<0.05; \*\* = p<0.01; \*\*\* = p<0.001

**Tabla 8. Efectos indirectos de los STAR sobre la satisfacción laboral**

	Efecto	S.E.	Bootstrap IC 95%	
			LLCI	ULCI
Efecto total de x sobre y	.479***	.131	.216	.741
Efectos indirectos a través de:				
1. <i>Burnout</i>	.083	.068	-.031	.237

+p<0.1\* = p<0.05; \*\* = p<0.01; \*\*\* = p<0.001

## 5 Discusión y Conclusiones

### 5.1. Discusión

En el presente trabajo se ha analizado el efecto directo que existe entre los STAR y algunas variables de resultado del colectivo de las *kellys* como son el rendimiento individual, la satisfacción laboral y la calidad de vida. Además, se ha analizado el papel mediador del *burnout*, observando los efectos indirectos de los STAR en los resultados individuales a través del *burnout*. En esencia, los resultados obtenidos indican que los STAR ejercen un efecto directo positivo sobre el rendimiento individual y la satisfacción laboral. Los efectos directos sobre la calidad de vida no fueron significativos. Además, las hipótesis de mediación no obtuvieron soporte en nuestros datos, pero sí que se observó una fuerte influencia de los STAR sobre la reducción del *burnout*. Por lo tanto, los STAR probaron ser útiles para la reducción del *burnout*, el aumento del rendimiento individual y la mejora de la satisfacción laboral. Estos resultados aportan hallazgos a la teoría existente y tienen implicaciones de gestión de recursos humanos en el sector hotelero.

### 5.2. Implicaciones teóricas

El presente estudio ofrece evidencia empírica de los efectos positivos que tienen los STAR sobre distintas variables relevantes para la gestión hotelera como son el rendimiento individual, la satisfacción laboral y el síndrome de *burnout*. Por lo tanto, este estudio se alinea con la literatura previa que aboga por los efectos positivos que tienen estos sistemas (Dorta-Afonso et al., 2021; Karatepe, 2015; Kloutsiniotis & Mihail, 2020a; Murillo-Ramos et al., 2023). No obstante, no se encontraron efectos sobre la calidad de vida. La principal razón a este resultado podría deberse a que la calidad de vida es un concepto que implica bienestar en todos los aspectos de la vida y probablemente las prácticas organizativas como los STAR aportan al desarrollo del bienestar laboral (incremento en la satisfacción laboral) que conllevará al aumento en la calidad de vida. En

esta línea, a pesar de que estudios recientes sí han encontrado relación entre los STAR y calidad de vida (Dorta-Afonso & Romero-Domínguez, 2025), otros estudios llevados a cabo en el sector hotelero, sugieren que estas prácticas mejoran la satisfacción laboral (Benítez-Núñez, et al., 2024; Dorta-Afonso et al., 2025) y que esta es variable es la que mejora la calidad de vida de los trabajadores (Dorta-Afonso et al., 2021).

Además, esta investigación aporta evidencia sobre cómo los STAR actúan como un recurso laboral que ayuda a los empleados a afrontar el *burnout*. Reconocer estos sistemas como recursos organizativos resulta fundamental, ya que permiten reforzar la capacidad de las *kellys* para manejar las altas demandas inherentes a sus puestos y, al mismo tiempo, contribuyen a reducir los niveles de *burnout*. De este modo, el estudio se alinea con la teoría de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2017), al reflejar cómo un incremento en los recursos organizativos permite a las trabajadoras del departamento de limpieza hacer frente a las altas demandas laborales inherentes a sus puestos y reducir por lo tanto sus niveles de *burnout*. Así, estos resultados responden a las llamadas recientes de la literatura a profundizar en la identificación de recursos organizativos que puedan mitigar los efectos del *burnout* en contextos de alta demanda laboral (Chen & Chen, 2023; Dimple & Kuriakose, 2023; Kloutsiniotis & Mihail, 2020a). Finalmente, la falta de soporte a algunas de las hipótesis también tiene explicación en los planteamientos recientes sobre los STAR. Concretamente, desde la perspectiva AMO (Kloutsiniotis y Mihail, 2020b), se sugiere que los propios subgrupos de prácticas de RRHH podrían tener efectos diferenciales sobre distintas variables mediadoras y finales.

### **5.3. Implicaciones prácticas**

En lo que respecta a las contribuciones prácticas, este manuscrito también aporta recomendaciones de gestión para las personas encargadas de dirigir un hotel o un departamento de recursos humanos en la industria turística. Concretamente, recomendamos a estos profesionales invertir en las distintas prácticas que componen los STAR para así aliviar los niveles de *burnout* que pueden presentar las limpiadoras de habitaciones. Invertir en estas prácticas puede contribuir significativamente al bienestar y a la sostenibilidad laboral de estas trabajadoras. Además, estas recomendaciones adquieren aún mayor relevancia en momentos de crisis (ej., pandemia), donde las limpiadoras de habitaciones ven intensificada su carga de trabajo y son expuestas a mayores riesgos físicos y psicológicos. Por lo tanto, fortalecer estas prácticas no solo mejora la calidad del empleo, sino que también puede aumentar la resiliencia organizacional frente a situaciones adversas.

## 5.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La presente investigación analiza los STAR dentro de un departamento específico en hoteles, siendo una de las pocas contribuciones que profundiza en la realidad de las *kellys*. Sin embargo, pese a ser pionera en el tema, presenta algunas limitaciones que merecen atención. En primer lugar, podría haber otros mecanismos mediadores a través de los cuáles los STAR podrían estar actuando sobre el rendimiento, la satisfacción laboral y la calidad de vida de las limpiadoras de hotel. En este sentido, recomendamos a los investigadores que analicen otros mecanismos mediadores a través de los cuáles se puedan mejorar los resultados de las *kellys* tales como la implicación (Karatepe, 2013) o el compromiso con la organización. (Allen & Meyer, 1996). En segundo lugar, hay planteamientos recientes en la literatura sobre los STAR en el sector turístico que plantean la necesidad de analizar los efectos diferenciales que los subgrupos de prácticas que componen los STAR tendrían en el resto de variables (Dorta-Afonso & González-de-la-Rosa, 2022; Kloutsiniotis & Mihail, 2020a). Por lo tanto, recomendamos que los futuros estudios planteen diseños en los que se analicen los efectos que pueden tener las prácticas que mejoran las habilidades, la motivación o las oportunidades sobre el resto de las variables de estudio.

## Referencias

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Ardila, R. 2003. Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de psicología*, 35 (2), 161-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80535203>
- Asociación Las Kellys. s.f.. Manifiesto. Recuperado de <https://laskellys.wordpress.com/manifiesto/>
- Avery, G. C. 2004. *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22 (3), 273. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.
- Benítez-Núñez, C., Dorta-Afonso, D., & de Saá-Pérez, P. (2024). High-performance work systems and employees' outcomes in challenging contexts: The role of hindrance stressors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-24.
- Borman, W. C., Ackerman, L. D. & Kubisiak, U. C. 1995. Development of a Performance Rating Program in Support of Department of Labor Test Validation Research. Cooperative Personnel Services, Sacramento.
- Chen, Y.L., Chen, S.J., 2023. Looking at both sides of high-performance work systems and individual performance: a job demands resources model. *J. Manag. Organ.* 29, 872–892.

<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.4>.

- Chi, C. G. & Gursoy, D. 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2), 245-253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chiang, C. F. & Liu, B. Z. 2017. Examining job stress and burnout of hotel room attendants: Internal marketing and organizational commitment as moderators. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16 (4), 367–383. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1266869>
- Chuang, C.H. & Liao, H., 2010. Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63 (1), 153–196. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cordes, C.L. & Dougherty, T.W., 1993. A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 621–656. <https://doi.org/10.2307/258593>
- Darvishmotevali, M. & Ali, F., 2020. Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Delery, J. E. & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39, 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236.
- Dimple, & Kuriakose, V. (2023). High-performance work system in service sector: Review and framework development. *The Service Industries Journal*. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2240721>.
- Dorta-Afonso, D. & González-de-la-Rosa, M. 2022. High-performance work systems. En *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J. & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes Through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13 (6), 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: Perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Dorta-Afonso, D., & Romero-Domínguez, L. (2025). High-performance work systems in job demands-resources theory: Implications for employee burnout and quality of life. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104066.
- Eldiario.es. (2023, 12 de octubre). CCOO denuncia que han empeorado las condiciones laborales y de salud de las camareras de piso. <https://www.eldiario.es/canariasahora/sociedad/ccoo-denuncia-han-empeorado->

[condiciones-laborales-salud-camareras-piso\\_1\\_10744030.html](#) (consultado en 11 de abril de 2025)

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. and Buchner, A. (2007), "G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences", *Behavior Research Methods*, Vol. 39 No. 2, pp. 175–191, doi: 10.3758/BF03193146
- Faulkner, B. & Patiar, A., 1997. Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 6 (1), 99–117.
- Gomila, C., & Matamalas, T. (Directoras). (2017). Organizar lo (im)posible [Cortometraje de animación documental]. Cooperativa de Tècniques. <https://carmegomila.com/portfolio/organizar-lo-imposible/>
- González-De-la-Rosa, M., Armas-Cruz, Y., Dorta-Afonso, D., & García-Rodríguez, F. J. (2023). The impact of employee-oriented CSR on quality of life: Evidence from the hospitality industry. *Tourism Management*, 97, 104740.
- Gou, Z., Xie, X., Lu, Y. & Khoshbakht, M. 2018. Quality of Life (QoL) Survey in Hong Kong: Understanding the Importance of Housing Environment and Needs of Residents from Different Housing Sectors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 219. <https://doi.org/10.3390/ijerph15020219>
- Haye, C.T. & Weathington, B.L. 2007. Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant manager. *The Journal of Psychology*, 141 (6), 565–579. <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.6.565-580>
- Hayes, A.F., 2018. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis Second Edition: A Regression-based Approach. New York, NY: Ebook The Guilford Press.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 152-163.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.0088>
- Jiménez, J. (2023, 6 de julio). Las camareras de piso avivan su lucha en Canarias: "La sobrecarga de trabajo nos afecta a la salud". *elDiario.es*. [https://www.eldiario.es/canariasahora/sociedad/camareras-piso-avivan-lucha-canarias-sobrecarga-trabajo-afecta-salud\\_1\\_10465973.html](https://www.eldiario.es/canariasahora/sociedad/camareras-piso-avivan-lucha-canarias-sobrecarga-trabajo-afecta-salud_1_10465973.html) (consultado en 11 de abril de 2025)
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. 2000. Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12 (6), 346-351.
- Karatepe, O. M. 2015. High-performance work practices, perceived organizational support, and their effects on job outcomes: Test of a mediational model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16 (3), 203-223. <https://doi.org/10.1080/15256480.2015.1054753>
- Karatepe, O.M. 2013. High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32 (1), 132-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kim, H. L., Woo, E., Uysal, M. & Kwon, N. 2018. The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1584-1600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0166>

- Kloutsiniotis, P. V. & Mihail, D. M. 2020a. High performance work systems in the tourism and hospitality industry: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (7), 2365-2395. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0864>
- Kloutsiniotis, P. V. & Mihail, D. M. 2020b. The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W. & Zhou, X. 2018. Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 30 (5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kozak, M. 2001. A study concerning burnout conditions of women working in accommodation sector in Turkey. *Gazi University Tourism Academic Journal*, 2, 11-19.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, Z. & Buyruk, L., 2010. The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Lacy B.E. & Chan J.L. Physician Burnout: The Hidden Health Care Crisis. *Clin Gastroenterol Hepatol*, 16 (3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.cgh.2017.06.043>
- Lennon, J. & Wood, R., 1989. The sociological analysis of hospitality labour and the neglect of accommodation workers. *International Journal of Hospitality Management*, 8 (3), 227–235. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(89\)90019-4](https://doi.org/10.1016/0278-4319(89)90019-4)
- Locke, E. A. 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- López-González, J. L. & Medina-Vicent, M. 2020. Las Kellys y el turismo: de la invisibilidad del cuidado a la visibilidad política. *Digithum*, (25). <http://doi.org/10.7238/d.v0i25.3175>
- Mababu, R. M. 2016. La relación entre el burnout y el rendimiento laboral en los profesionales de hostelería/The Relationship between Burnout and Job performance in Hospitality Professionals. *MEDICA REVIEW: International Medical Humanities Review*, 5 (1), 17-30. <https://doi.org/10.37467/gka-revmedica.v5.828>
- Macedo, G. 2020. Las Kellys avisan del fraude de los sellos 'Covid-Free' en los hoteles: "Estamos trabajando como antes de la pandemia". 20 minutos. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/4310618/0/las-kellys-avisar-fraude-sellos-covid-free-hoteles/>
- Maslach, C. 2009. Comprendiendo el burnout. *Ciencia y trabajo*, 11 (32), 37-43.
- Moghimi, S.M., 2006. *Organization and Management Research Approach*. Terhan.: Termeh publication.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. & Escobar Redonda, E. 2001. La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7 (1), 69–78.
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2023). Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 524-542.
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2024). Green human resource management in hospitality: Nurturing green voice behaviors through passion and mindfulness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(6), 784-806.

- Pavot, W., Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. 2018. The cornerstone of research on subjective well-being: Valid assessment methodology. Handbook of well-being. Noba scholar handbook series: Subjective well-being. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Pienaar, J. & Willemse, S. 2008. Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29 (6), 1053–1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.006>
- Powell, P. H. & Watson, D. 2006. Service unseen: The hotel room attendant at work. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), 297–312. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.003>
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado, núm. 255, de 24 de octubre de 2015, páginas 100224 a 100242. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Redacción MAC (2020). “A algunas compañeras les han hecho las mascarillas con sábanas viajes del hotel.” Mallorca Confidencial. <https://www.mallorcaconfidencial.com/articulo/mas-que-confidencial/verano-mas-duro-kellys/20200822134521140359.html>
- RTVE. (2023, 12 de febrero). Las Kellys: “Queremos dejar de ser invisibles”. <https://www.rtve.es/noticias/20230212/objetivo-igualdad-kellys-queremos-dejar-ser-invisibles/2421846.shtml> (consultado en 11 de abril de 2025)
- Saunders, K. & Pullen, R. 1987. *An Occupational Study of Room Maids in Hotels*. London: Middlesex Polytechnic.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. 1996. The MBI-General Survey (MBI-GS). En Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P. (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press
- Sempane, M., Rieger, H. & Roodt, G. 2002. Job satisfaction in relation to organizational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28 (2), 23–30. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49>
- Slatten, T. & Mehmetoglu, M. 2011. Antecedents and effects of engaged frontline employees: a study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21 (1), 88–107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Suazo, M. M. 2009. The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), 136-160. <https://doi.org/10.1108/02683940910928856>
- Sun, L.Y., Aryee, S. & Law, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50, 558-577. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525821>
- Tang, T.W. & Tang, Y.Y., 2012. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 885–895. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>
- Zhang, Z. & Jia, M. 2010. Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: evidence from China. *Human Resource Management*, 49 (4), 743–765. <https://doi.org/10.1002/hrm.20378>