

RESEARCH / INVESTIGACIÓN

La gestión del conocimiento a través de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: un estudio de casos del sector hotelero en España

Knowledge management through HR practices high performance: a case study of the hotel sector in Spain

M^a de las Nieves Ahedo-Guerrero¹ & Rocío González-Sánchez²

RESUMEN: En los últimos años se ha producido un gran incremento de la competitividad dentro del sector turístico. Como consecuencia, existe la necesidad de diferenciación entre las empresas de este sector para obtener una ventaja competitiva. Dicha ventaja se está obteniendo mediante los recursos intangibles, en concreto, a partir del capital humano. Esto es debido a que los trabajadores son los que poseen el conocimiento que diferencia a unas empresas de otras.

El objetivo principal de este trabajo es comprobar el papel fundamental que juegan la gestión del conocimiento y el capital humano dentro del sector turístico y, más concretamente, en el sector hotelero. Además, también pretende averiguar qué influencia tienen estos dos conceptos en los resultados empresariales. Por un lado, se realiza una revisión de la literatura existente en relación a este tema. Además, en esta parte se desarrollan las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento utilizadas para la gestión del conocimiento: (1) formación, (2) nuevas tecnologías y (3) planes de carrera. Por el otro lado, se realiza un estudio empírico con el fin de comprobar si las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento se utilizan dentro de las cadenas hoteleras más importantes de España.

Palabras Clave: Turismo, Sector hotelero, Gestión del Conocimiento, Capital humano, Desarrollo profesional, Recursos humanos, Formación, Plan de carrera, Nuevas tecnologías.

ABSTRACT: Recently it has been a large increase in the tourism industry. As a result, it's necessary to differentiate between the different companies of this industry in order to obtain a competitive advantage. This advantage is obtained with intangible resources, in particular by human capital because employees have the knowledge that differentiates the companies between them.

The main objective of this final project is to confirm that the role that knowledge management and human capital have in the tourism industry and, specifically, in the hotel sector is essential. In addition, we also want to find out what is the influence that these two concepts have on business results. On the one hand, we review the existing literature about this topic. Moreover, in this part we develop the human resources practice of high performance used for the knowledge management: (1) training, (2) new technologies and (3) career plans. On the other hand, we carry out an empirical study in order to check whether the human resources practices of high performance are used in the most important hotel chains in Spain.

Keywords: tourism, hotel sector, knowledge management, human capital, professional development, human resources, training, career plan, new technologies.

(Presentado: Junio 24, 2014 Aceptado: Julio 21, 2014)

¹ Graduada en Turismo, Facultad de Ciencias del Turismo Universidad Rey Juan Carlos, España. E_mail: mn.ahedo@alumnos.urjc.es

² Profesora Colaboradora, Departamento Economía de la Empresa (ADO), Universidad Rey Juan Carlos, España erocio.gonzalez@urjc.es

INTRODUCCIÓN

La actual sociedad del conocimiento ha dado lugar a la existencia de mercados más competitivos. En este sentido, las empresas se encuentran en este momento en un contexto complejo, global y de cambios rápidos debido, principalmente, a un cambio tecnológico y una gestión del conocimiento cada vez más presente. Tenemos una economía basada en el conocimiento, en la cual la generación y explotación del conocimiento se ha convertido en la fuente de riqueza en todas las actividades productivas y de servicios (Pérez, Barceló, Castillo y León, 2008).

Como consecuencia las empresas deben conseguir ser competitivas a través de sus activos intangibles, principalmente, mediante sus Recursos Humanos (de ahora en adelante, RRHH) (Castello, 2002). Además, los RRHH constituyen uno de los aspectos más importantes en la empresa, ya que su papel es esencial y, cada día más, en la consecución de los objetivos de la empresa (Sánchez y Sierra, 2010). Desde la década de los 90, los RRHH se han convertido en importantes elementos competitivos ya que son ellos los que poseen el conocimiento. Además, "en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, si no que se ha convertido en el principal factor de producción." (García, Simó, Mundet y Guzmán, 2004: pp. 8).

En esta línea, una de las herramientas que influye directamente sobre la capacidad de aprender de las organizaciones son las prácticas de RRHH del alto rendimiento. Así lo demuestran Lertxundi y Landeta (2010) en su estudio empírico al afirmar que aquellas empresas que utilizan prácticas de RRHH de alto rendimiento obtienen mejores niveles de rendimiento. Se puede afirmar que las em-

presas que llevan a cabo estrategias de recursos humanos más avanzadas, encaminadas a obtener un alto rendimiento, tendrán una mayor capacidad de aprendizaje (Céspedes, Jerez y Valle, 2005).

Estas experiencias de recursos humanos de alto rendimiento también influyen sobre la flexibilidad de los empleados como se demuestra en diversos trabajos empíricos (Beltrán-Martín, 2008; Ketkar y Sett, 2009). Los trabajadores flexibles son aquellos que se forman y reciclan según la necesidad, demuestran interés por aprender nuevas formas de desempeñar sus tareas, se anticipan a exigencias de habilidades futuras y perciben cada acontecimiento en la empresa como una oportunidad para aprender algo importante para el futuro. (Beltrán, Escrig, Bou y Roca, 2013).

Además de las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos es importante que los trabajadores estén satisfechos laboralmente para que su implicación en la organización sea mayor. Según Sánchez, López y Nascimiento (2009), los factores que influyen positivamente en la satisfacción laboral son la relación con los compañeros, la utilidad de la labor, la relación con los supervisores y la actividad en sí. Sin embargo, los factores negativos son la remuneración, las posibilidades de ascenso, el prestigio de la profesión y el desarrollo profesional. Además, se plantea que la probabilidad de tener un mayor o menor nivel de satisfacción laboral está influenciado por sexo, edad, formación, contrato, turno, salario y determinados departamentos. Por lo tanto, el sector hotelero tiene que tener en cuenta que posee un capital humano con un potencial muy importante para el desarrollo futuro del sector.

Este tipo de capital humano adquiere aún más importancia en las empresas turísticas ya que se enfrentan a

una nueva situación en el que la competencia se sitúa a niveles internacionales, con mercados más competitivos y turistas mucho más informados y exigentes. Por lo tanto, la gestión de los RRHH, encaminados a lograr trabajadores flexibles y de alto rendimiento, es de gran importancia para un sector como el turístico, cuya actividad principal es la prestación de servicios y, que, según García y López (1998: p.99) "se caracteriza por los principios de atención al cliente, con lo cual el exceso de automatización mecanización pueden deteriorar la imagen de calidad, creando un entorno respecto a la imagen bastante negativo". De este modo, queda demostrado que lograr un servicio de calidad, a través de un personal adecuado, es imprescindible en la empresa turística y la importancia que tiene en la prestación de un servicio de calidad en el sector turístico (Sánchez y Sierra, 2000).

Es cierto que las grandes y medianas empresas del sector turístico español cada día le dan una mayor importancia estratégica a la gestión de los RRHH. Sin embargo, según un estudio realizado por Exceltur (Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España, 2006) las empresas turísticas españolas sufren un retraso respecto a otras grandes empresas de otros sectores de nuestra economía en áreas como: la gestión del desempeño y de la recompensa, el desarrollo directivo, la comunicación interna y gestión de la marca de empleados.

En este sentido, el presente artículo pretende, tras el análisis teórico y el estudio de casos realizado, contribuir con varias recomendaciones prácticas que permitan mejorar la implantación y gestión de las prácticas de RRHH del alto rendimiento, para que a través de ellas conseguir una mayor rendimiento de sus recursos cognitivos, de gran importancia en el sector turístico, dado el peso que el capital humano tiene en la vivencia o experiencia del viajero y a la hora de responder a sus necesidades.

METODOLOGÍA

El desarrollo del marco teórico se ha llevado a cabo a través de una exhaustiva revisión de la literatura de

diferentes investigaciones acerca de la gestión del conocimiento en el sector turístico y, más específicamente, sobre su aplicación dentro del sector hotelero. La bibliografía que se ha utilizado para el desarrollo del marco teórico está formada por artículos científicos del ámbito empresarial, principalmente, así como libros y manuales de distintas áreas como turismo, empresas y recursos humanos. La búsqueda de información se hizo dentro de un período de tiempo determinado: desde el año 2000 hasta el 2013, ambos incluidos. Aunque el concepto de gestión del conocimiento surgió a mediados de la década de los noventa, fue a finales del siglo XX y principios del siglo XXI cuando cobró mayor importancia debido al desarrollo de las nuevas tecnologías. Por esto, se estableció el año 2000 como fecha límite de búsqueda de información. Además, con el presente trabajo se pretendía explicar los orígenes, la evolución y la actualidad de la gestión del conocimiento. Por otro lado, también se han utilizado artículos anteriores a esta fecha, ya que se han considerado fundamentales para comprender el marco teórico de este tema.

Por otro lado, el estudio empírico se realizó con el objetivo principal de comprobar si la teoría analizada en la primera parte del proyecto se lleva a cabo realmente dentro del sector hotelero español. Nuestra muestra se acotó a cinco cadenas hoteleras españolas, debido a que son las únicas que consideran la formación y retención del capital humano como línea estratégica. Para la realización de este estudio exploratorio se utilizó un muestreo intencional o de conveniencia ya que se ha seleccionado de forma directa e intencional los individuos de población. En nuestro caso, se seleccionaron de manera intencionada cadenas hoteleras españolas de cuatro estrellas. De esta manera, se obtuvo una muestra de cinco hoteles

REVISIÓN TEÓRICA: CONCEPTUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO

En la actualidad, las organizaciones intentan conseguir una ventaja competitiva respecto al resto de empresas a través de sus activos intangibles. Según la Teoría de Recursos y Capacidades, la ventaja competitiva se consigue a través de los recursos y capa-

ciudades que la empresa posee, persiguiendo principalmente que sean escasos, valiosos, inimitables e insustituibles. (Alonso y Dánvila, 2011)³. De este modo pueden obtener la ventaja competitiva porque estos recursos no pueden ser imitados por la competencia. La fuente principal de creación de ventaja competitiva de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender nuevas cosas (Mas y Martínez, 2008). Por tanto, el conocimiento se convierte en el recurso más importante y estratégico en la empresa y su adecuada gestión y aplicación ayuda a la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Estas ventajas competitivas sostenibles se deben fundamentalmente a los recursos y capacidades (García, Simó, Mundet y Guzmán, 2004).

En el nuevo contexto turístico, la gestión de los intangibles está obteniendo más relevancia frente a los tangibles, y la constante competitividad dentro del sector hace necesarias estrategias de diferenciación que aporten al cliente experiencias personalizadas. Por esto, la gestión de los RRHH se está convirtiendo en una estrategia cada día más deter-

minante. (Libro Blanco de los RRHH de Turismo en España, 2006). De este modo la gestión del conocimiento se convierte en una estrategia clave para la competitividad de las empresas.

El concepto de gestión del conocimiento surgió a finales del siglo XX como consecuencia del desarrollo de las TIC's y de la Gestión por competencias. Podemos considerarlo como un factor esencial para que la empresa funcione adecuadamente (Pérez y Palomino, 2008). A través del análisis de la literatura relacionada con la gestión del conocimiento, podemos encontrar múltiples definiciones de este concepto. Nonaka y Takeuchi (1995) la define como una capacidad organizativa que permite crear un nuevo conocimiento y diseminarlo a través de la organización para, finalmente expresarlo en productos, servicios y sistemas. Por otro lado, Bueno (1999: pp. 2) entiende este concepto relacionándolo con su entorno, al considerar que es "la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales". También podemos encontrar definiciones que consideran esta gestión como un proceso a través del cual se sistematiza el conocimiento existente, de modo que su uso sea más eficiente (Yang, 2008).

El objetivo principal de la gestión del conocimiento es convertir el conocimiento en resultados. Esto se consigue ya que permite incrementar las oportunidades de negocio, aumentar la comunicación y la competitividad, y elevar el liderazgo de la empresa y su rendimiento. (Pérez y Palomino, 2008). Por otro lado, según el estudio empírico llevado a cabo por Tarí y García (2013) se puede afirmar que la gestión del conocimiento influye positivamente sobre los resultados financieros, a través de la creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso del conocimiento. Además, la gestión del conocimiento tiene una alta relación con las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad.

Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. El primero es aquel conocimiento basado en datos concretos y fáciles

³La Teoría de Recursos y Capacidades entiende que las empresas son heterogéneas (Alonso y Dánvila, 2011), ya que la define como un conjunto de recursos y capacidades únicas que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado. Esta teoría analiza qué recursos y capacidades son los que diferencian a una empresa, esto es, qué recursos y capacidades pueden constituir una fuente competitiva para la empresa (Saavedra, Fernández y López, 2010). De los dos tipos de recursos que distingue Grant (1991), tangibles e intangibles, son los segundos los que cuentan con un alto potencial para crear ventaja competitiva. Los recursos intangibles pueden clasificarse entre los dependientes de las personas, como los conocimientos, habilidades o experiencia, y los independientes. Por otro lado, las capacidades son el conjunto de destrezas que permiten establecer diferencias que proporcionan la ventaja competitiva. Para que estos recursos y capacidades de la empresa lleguen a formar una ventaja competitiva, es necesario gestionarlos correctamente (Milgrom y Roberts, 1993). Por lo tanto, "la competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que le aportará unas capacidades distintivas" (Hernández y Peña, 2008: 34). Los recursos estratégicos son los que consiguen la ventaja competitiva y para ello deben ser escasos, valiosos, inimitables y no sustituibles por otro equivalente estratégico (Barney, 1991).

de compartir y generar. El explícito es un tipo de conocimiento específico del contexto, personal y difícil de formalizar, comunicar y transferir, y está formado por ideas, valores y habilidades del individuo (Reyes, 2005). Este último tipo de conocimiento reside únicamente en el capital humano y es muy difícil de copiar por la competencia, de ahí su gran importancia dentro de la organización. El factor humano es uno de los elementos esenciales de toda organización, ya que es totalmente necesario para la consecución de los objetivos de la empresa. Sánchez y Sierra (2000) afirman que el factor humano es lo que diferencia a unas organizaciones de otras. Además, el crecimiento de la organización depende en parte de sus trabajadores y de los sistemas y procedimientos llevados a cabo en ella. Por ello, las empresas son capaces de obtener ventajas competitivas a través del capital humano, mediante el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos, es decir, se pretende transformar la capacidad, el conocimiento y la creatividad de los empleados en resultados tangibles. (Alonso y Dánvila, 2011).

Adicionalmente, debemos señalar que las organizaciones aprenden a través de sus miembros. El aprendizaje individual y el de la organización son diferentes, pero están indiscutiblemente unidos. Son los individuos los que adquieren el conocimiento, pero el aprendizaje organizativo no puede definirse sólo como la suma de los aprendizajes individuales. En esta línea, la organización debe emplear mecanismos para que ese conocimiento se comparta y se genere nuevo conocimiento dentro de la organización (Martínez, 2006).

Estas prácticas se definen como aquellas que “pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación y mejorar la retención de los empleados cualificados” (Céspedes, Jerez y Valle, 2005: pp. 35). Algunas de los beneficios que se pueden obtener de la aplicación de este tipo de prácticas son: potenciación de las relaciones sociales como recurso organizativo, lo cual influye en el rendimiento de la organización; incremento y refuerzo de las competencias y compromiso de los empleados; obtención de una mayor ventaja competitiva;

y ayudan en la creación de conocimiento y oportunidades en la organización (Camps y Luna, 2008). Entre los ejemplos de prácticas de alto rendimiento cabe destacar las relacionadas con capital humano, la evaluación del desempeño, las remuneraciones equitativas y el enriquecimiento del puesto. Según el estudio empírico de Camps y Torres (2006), la estabilidad del personal y la selección eficaz son las prácticas que mayor influencia tienen, tras la formación intensiva, el empowement (participación y responsabilidad), la equidad entre rendimiento y salario y la comunicación interna. Las prácticas con menor influencia según este estudio son la evaluación del rendimiento y los sistemas de retribución.

En este sentido, una de las herramientas de mayor actualidad y que tienen un efecto directo sobre la capacidad de aprender de las organizaciones son las denominadas prácticas de RRHH del alto rendimiento.

Las herramientas de gestión del conocimiento y desarrollo de los recursos humanos de alto rendimiento:

En el presente apartado, se analizarán las principales herramientas que han permitido a las organizaciones el desarrollo de sus recursos humanos y, por lo tanto, obtener de ellos su máximo potencial.

Dividiremos estas herramientas en tres grandes grupos: 1) las nuevas tecnologías, 2) la formación y 3) el desarrollo profesional.

Las nuevas tecnologías

En esta sociedad del conocimiento también juegan un papel fundamental las nuevas tecnologías. En concreto, las tecnologías de la información y la comunicación son una herramienta muy importante en la gestión del conocimiento. Dichas tecnologías tienen como finalidad hacer más fácil la conservación y almacenamiento del conocimiento, así como su organización y difusión (Pérez y Dressler, 2007). El avance tecnológico ha producido el desarrollo de aplicaciones informáticas especiales de gestión empresarial más centradas en el tratamiento de la información y conocimiento que en la gestión de datos. En la actualidad

existen multitud de tecnologías de la información enfocadas a la gestión del conocimiento tales como (Reyes Meleán, 2004; Pérez y Dressler, 2007):

- *Business intelligence*: esta herramienta tecnológica pretende abarcar todos los sistemas de información de la empresa con el fin de obtener una ventaja competitiva. Sus funciones más importantes son: capturar conocimiento de diferentes fuentes; depurar, consolidar, elaborar y almacenar; y proveer acceso al conocimiento.
- *Datamining*: tecnología que permite la explotación y análisis de los datos almacenados por la organización, buscando entre ellos relaciones y patrones de comportamiento no observables directamente.
- *Datawarehouse*: almacén de dato de gran capacidad que sirve de base común a toda la organización. Almacena los datos procedentes tanto del interior de la empresa como del exterior organizándolos por temas para facilitar su explotación.
- *Document Management Systems*: almacena el conocimiento explícito de toda la organización.
- *Groupware Systems*: tecnologías diseñadas para la gestión de trabajos en equipo. Facilita coordinar el trabajo y compartir información y aplicaciones informáticas.
- *Gestión documental*: aplicaciones que permiten la digitalización de documentos, el almacenamiento, el control de versiones y su disponibilidad para los usuarios con autorización para su consulta y/o modificación.
- *Intranets*: Red privada de una organización diseñada y desarrollada siguiendo los protocolos propios y el funcionamiento de internet. Se trata de un importante vínculo entre la empresa y los empleados ya que permite compartir, intercambiar y difundir recursos y conocimientos en un espacio virtual de forma dinámica. Su utilización es interna pero puede estar conectada a Internet y a otras redes externas.
- *Knowledge based systems*: se trata de una tecnología que se dedica a la administración del conocimiento.
- *Knowledge map systems*: directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro

de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, o documentos, por áreas de actividad o materias de dominio.

- *Motores de búsqueda*: software diseñado para rastrear fuentes de datos, lo que permite registrarlos ordenadamente y facilitar su búsqueda y recuperación.
- *Sitios web*: son portales de conocimiento.
- *Software de simulación y realidad virtual*: aplicaciones que permiten minimizar los costes de la realización de prototipos, experimentar nuevas ideas y simular la aplicación de conocimientos.
- *Workflow systems*: aplicaciones que permiten mediante herramientas informáticas automatizar las fases que componen la elaboración de un proceso de negocio. Facilita la distribución, seguimiento y ejecución de las tareas que componen un trabajo, indicando en qué fase se encuentra, quién es el encargado de la ejecución de cada fase, qué procedimientos se tienen que seguir y qué incidencias suceden durante las mismas.

Se ha demostrado que las TICs mejoran algunos indicadores como la eficacia de tareas, reducción de costes, productividad, mejora de la comunicación interna y la coordinación, mejora del servicio y de la calidad, y reducción del tiempo para satisfacer las necesidades del cliente, entre otros (García, García y Marín, 2008).

Por otro lado, las TICs también juegan un importante papel en el desarrollo de los recursos humanos. Las nuevas tecnologías han hecho más fácil muchas de las tareas del departamento de recursos humanos mediante herramientas de gestión. En la actualidad, este departamento cuenta con aplicaciones de software que les ayudan en procesos como la selección, formación, evaluación del personal o cálculo de nóminas. Dos ejemplos de estas aplicaciones son el e-learning para la formación a distancia o el portal del empleado B2E. (ANETCOM, 2007). El e-learning es aquella formación que utiliza la red como medio de distribución de la información, ya sea una red abierta (Internet) o cerrada (Intranet). El uso de este tipo de formación cuenta con numerosas ventajas, entre las que podemos destacar (Cabero 2006):

- Cada estudiante puede ir a su propio ritmo.

- Pone a disposición de los alumnos una gran cantidad de información y, además, facilita su actualización
- Favorece una formación grupal y colaborativa, ya que cuenta con herramientas de comunicación entre los profesores y los alumnos.
- Ahorra costes y desplazamientos.

Un portal B2E es una combinación personalizada y cambiante de noticias, recursos y opciones de comercio electrónico donde los trabajadores realizan su trabajo (Gobierno Vasco, 2002). Los principales beneficios de la utilización de este tipo de portal son: reducción de costes, mejora en la eficiencia operativa, incremento de la satisfacción de los empleados y apoyo al proceso de innovación. Además, el portal B2E ayuda a mejorar y facilitar distintos procesos como (Accenture, 2005):

- Autoservicio. Muchos de los procesos que exigen una interrelación con distintos departamentos de la empresa (consulta de nóminas, liquidación de gastos por desplazamiento, solicitud de ayudas, etc.) pueden llevarse a cabo directamente por los empleados.
- Formación. Dentro de este tipo de portales se han integrados plataformas e-learning, lo que ayuda no sólo a gestionar la formación sino también a identificar las necesidades de formación.
- Acceso centralizado a aplicaciones, ya que todas las aplicaciones necesarias en el puesto de trabajo se encuentra recogidas dentro de estos portales.
- Gestión del conocimiento. Los portales de empleado B2E mejoran el acceso a los conocimientos de la empresa.

La formación

Al considerar al capital humano un elemento estratégico dentro de la empresa turística, la formación debe estar adecuada a las necesidades del sector. Considerando, así, un capital humano altamente cualificado y un servicio de calidad, para lograr un nivel elevado de atención al cliente, imagen del producto/empresa turística, buen uso de las nuevas tecnologías y una gestión adecuada y eficiente, es necesario contar con un capital humano preparado (Lillo, 2009). Además, la

formación se considera una de las prácticas de recursos humanos, importante para la empresa y capaz de generar una ventaja competitiva diferenciadora y sostenible en el tiempo. (Alonso y Dánvila, 2011).

Cierto es que la formación de los trabajadores se ha ido convirtiendo en un elemento importante para conseguir el desarrollo de las organizaciones debido, principalmente, a un aumento de la competencia del entorno externo. Como consecuencia, la inversión en formación ha aumentado, aunque las empresas han reducido sus acciones de formación debido a la crisis económica actual (Alonso y Danvila, 2011).

Según el Balance de Resultados 2012 para la Formación en el Empleo, el presupuesto global del Estado desciende en 480 millones en la formación dirigida a los ocupados respecto al ejercicio de 2011. La partida presupuestaria destinada a bonificaciones a las empresas aumenta ligeramente, mientras que las subvenciones descienden más de la mitad.

En los últimos nueve años la participación de las empresas en la formación ha aumentado de forma constante. El incremento en 2012, mucho más moderado que años anteriores, ha sido de un 6,3%, un total de 459.620 empresas. Más del 25% de la microempresas, el 60% de la pequeña y mediana empresa y el 91,8% de la gran empresa ofrecen formación para sus trabajadores. Por otro lado, el 28% de los empleados del sector privado han participado en acciones formativas de las empresas. (Balance de Resultados para la Formación en el Empleo, 2012). La formación produce efectos positivos en los resultados empresariales ya que se encarga de generar capital humano y es un instrumento importante para la transferencia de conocimiento. Existen estudios empíricos que han demostrado que las empresas que invierten en formación suelen obtener mayores resultados empresariales que las de sus competidores (Alonso y Danvila, 2011).

Si nos centramos en el caso de España, podemos observar que cada vez se realizan más inversiones en formación y son más numerosas las empresas que participan en la formación continua. Este incremento se hace notable desde el año 2005. El porcentaje

de empresas españolas que participan en la formación continua han aumentado considerablemente, situándose por encima de la media europea en el puesto número seis (Eurostat, 2010).

La Teoría del Capital Humano afirma que la educación, la experiencia y la formación en el puesto de empleo permiten al trabajador desarrollar sus habilidades y conocimientos haciéndole más productivo, siempre y cuando pueda utilizar plenamente la formación y habilidades que posee en su puesto (Marchante y Ortega, 2010). Según la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2010) cinco de cada diez trabajadores consideran su formación académica bastante o muy útil en su trabajo. Dentro del sector de la Hostelería podemos ver que sólo el 16,6% cree que su formación tiene mucha utilidad en su trabajo; el 71,7% de los trabajadores consideran que su puesto de trabajo es adecuado para su nivel de formación; el 24,7% consideran que está por debajo de su formación; el 1,1% cree que su puesto está por encima de su formación; y el 2,5% considera que necesita una formación distinta a la que tiene para desempeñar su puesto. En cuanto a la formación proporcionada por la empresa el 78,4% de los trabajadores la consideran bastante o muy útil en su trabajo. En el sector de la hostelería tan sólo el 35% de la muestra de trabajadores reciben formación por parte de la empresa y alrededor del 86% la considera bastante o muy útil.

A finales del siglo XX se demostró la importancia que tiene la formación del capital humano dentro de la empresa turística. Un claro ejemplo es el estudio que realizaron Pilar López Pina y José Antonio García Hernández en el año 1998, que expone que un 80% de los titulados de turismo estaban ocupados debido a que la formación turística es no especializada y muy polivalente, dominio de varios idiomas y formación empresarial. Además, el 45% de los ocupados se dedica a empresas de alojamientos y agencias de viajes. Como conclusión se entiende que cuanto más formación se le dé al capital humano mayor rendimiento y eficacia se obtendrá de su trabajo.

Cabe destacar que la formación turística española ha sufrido un importante retraso. Esto se ha debido a un rápido crecimiento y la fuerte expansión del turismo español, a la no identificación de las necesidades del

sector por parte de la universidad y la falta de importancia de la formación del capital humano (Aguiló Pérez, 1999). Además, el turismo ha sido menospreciado durante muchos años, a pesar de ser una actividad con una gran importancia económica y social en España, lo que ha hecho que se limite la investigación en el campo turístico. Por otro lado, existe un importante desajuste entre la universidad y la empresa en cuestión de conocimiento proporcionado y demandado, respectivamente. Por esto, es imprescindible que exista una relación entre ambos agentes con el fin de que los conocimientos ofertados en las universidades estén acordes con las demandas del sector turístico (Pulido, 2008).

Los planes de carrera o desarrollo profesional

Además de la formación, en la última década, está cobrando una mayor importancia los planes de carrera o desarrollo profesional. A diferencia de la formación, el desarrollo profesional tiene un mayor alcance y una duración superior. Fernández Losa (2002: pp. 67) define el desarrollo profesional como "el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones." Con el desarrollo de la carrera profesional la empresa pretende conseguir una serie de objetivos como: dotar de mayores conocimientos y competencias a su capital humano; establecer una comunicación interna eficaz sobre las trayectorias profesionales potenciales; y maximizar la eficiencia de los programas actuales de recursos humanos (Núñez-Cacho, Grande y Pedrosa, 2012). Según Fernández Losa (2002) este proceso está compuesto por tres etapas: valoración, dirección y desarrollo.⁴

El desarrollo profesional es beneficioso tanto para los empleados como para la empresa. A los prime-

⁴Valoración: en esta etapa se identifica cuál es la cualificación, los intereses y los valores del trabajador. Este proceso puede ser llevado a cabo por el empleado y/o la empresa. (2) Dirección: esta fase consiste en establecer el tipo de carrera profesional que van a seguir los trabajadores y los pasos que deben seguir para cumplir los objetivos profesionales fijados. (3) Desarrollo: es en esta etapa en la que se realizan acciones con el fin de crear y mejorar la capacitación de los empleados y sus posibilidades de promoción dentro de la organización. Algunos de los programas de desarrollo profesional más conocidos son los programas de mecenazgo, entrenamiento, rotación laboral y programas de tutorías.

ros, les ayuda a conocer sus verdaderos intereses y habilidades y aumenta su satisfacción. En cuanto a las organizaciones, les ayuda a cubrir los puestos vacantes en menor tiempo, a la planificación y detección de los trabajadores con talento directivo.

Por otro lado, las empresas deben conseguir que el desarrollo profesional de sus trabajadores se convierta en una estrategia empresarial, ya que éste proporciona trabajadores competitivos, muy necesarios en la situación actual de mercados más competitivos y globales. El desarrollo profesional ayuda a que los empleados se comprometan más con los objetivos estratégicos de la empresa y, en consecuencia, crean ventajas competitivas (Fernández Losa, 2002).

En los últimos años han aparecido nuevos modelos de desarrollo profesional como Protean Career, Kaleidoscope Career Model y Boundaryless Career (Núñez-Cacho, Grande y Pedrosa, 2012). Desde el punto de vista empresarial el más adecuado para gestionar el desarrollo de los recursos humanos es el Boundaryless Career. Con su aplicación, las capacidades, conocimientos y competencias de los empleados se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo, así, que éstos pueda ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones en ellos (Núñez-Cacho, Grande y Pedrosa, 2012). Este modelo utiliza las siguientes prácticas de recursos humanos:

- *Planes de carrera y sucesión:* consiste en la elaboración de documentos en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna. Estos planes tienen una gran capacidad para aumentar la satisfacción de sus empleados y reducen los índices de rotación. Los planes de sucesión recogen los potenciales sustitutos de puestos directivos claves para la buena marcha de la organización.
- *Coaching:* es un proceso en el que intervienen dos personas; uno es el coach, que se encar-

ga de instruir, formar y/o guiar al otro, el coachee, en su desempeño actual en la empresa. Se trata de un proceso continuo, guiado y estructurado de mejora que acerca al coachee a los requisitos mínimos de desempeño de la empresa para su puesto.

- *Promoción interna:* es la disposición de la empresa para cubrir sus vacantes con empleados de los niveles inferiores del organigrama. Los empleados de las organizaciones que desarrollan procesos de promoción interna mejoran su desempeño, son más creativos, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad de los procesos. Todo esto se traduce en una mayor productividad en la organización.
- *Mentoring:* consiste en una relación entre dos personas, en la que una de ellas más experimentada actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otra con menos experiencia. La principal diferencia con el Coaching es que este proceso está enfocado a un largo plazo.
- *Rotación y movimientos laterales:* la utilidad de la rotación es que al hacer pasar al empleado por diferentes puestos y departamentos éste adquiere una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de nivel superior. Por otro lado, los trabajadores obtienen habilidades y aumentan su experiencia, lo que mejora su aprendizaje y aumenta su motivación, lo que resulta muy beneficioso para el desarrollo profesional.

Análisis del capital humano de alto rendimiento en el sector hotelero.

El capital humano tiene una gran importancia dentro de las empresas turísticas, ya que los trabajadores poseen un gran potencial para dar a la empresa un punto de diferenciación y una ventaja competitiva dentro del mercado (Lee – Ross y Price, 2010). Dicho capital humano cobra aún mayor importancia dentro del sector hotelero ya que son los empleados los que mantienen el contacto con los clientes en todo momento. También son los encargados de satisfacer y fidelizar a los clientes. La actividad hotelera se caracteriza por el contacto de los empleados con

el cliente, por lo que la satisfacción del empleado es esencial para la satisfacción del cliente. Además, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el sector turístico y, en especial, en el hotelero, se basa en el éxito del diálogo entre empleado y cliente. Por lo tanto, se puede afirmar que la gestión de los recursos humanos, su operatividad y su efectividad son de gran importancia para que las empresas turísticas consigan diferenciarse en un entorno competitivo, globalizado y en continuo cambio (Brotons y Lillo, 2011). Gutiérrez y Rubio (2009, pp. 140) afirman que “los recursos humanos son los valores intangibles que mejor conforman la “experiencia turística que demanda el cliente actual”. Por tanto, esto hace que se convierta en un elemento esencial para conseguir una empresa competitiva, aunque el capital humano aún no haya adoptado el rol fundamental que debería tener.

hotelera. Así, lo demuestra el estudio llevado a cabo El sector turístico español ha ido evolucionando en la prestación de sus servicios desde una etapa inicial, caracterizada por el trato personal y un alto grado de improvisación en la prestación. En los años setenta aparecen plantillas más estables y se llevan a cabo las primeras acciones formativas institucionales, que ayudaron a la profesionalización del sector. A finales de los setenta y principios de los ochenta aparecen los primeros departamentos de recursos humanos, cuyas principales funciones eran la de planificación de plantillas y las relaciones laborales. A partir de mediados de los noventa el sector turístico español sufre importantes cambios: mayor competencia y saturación del mercado, turistas más exigentes y equiparación de los precios con los mercados emisores. Por esto, las funciones de contratación y formación de los recursos humanos cobran una mayor importancia. Las empresas turísticas tratan de invertir en nuevas tecnologías y buscan personal más cualificado (Rubio, 2001).

Los recursos humanos tienen un papel fundamental en el aumento de los niveles de calidad del sector hotelero. Esto se debe principalmente a que los servicios hoteleros se llevan a cabo a través de los empleados. Además, el éxito de las empresas de la industria hote-

lera se basa en gran medida en la operatividad y efectividad de su capital humano, por lo que su personal se convierte en un elemento esencial para la consecución de sus objetivos. Con el fin de incrementar la calidad del producto hotelero se pueden llevar a cabo una serie de acciones sobre los recursos humanos, tales como (Claver, Pereira y Andreu, 2002):

- Dar prioridad al desarrollo de programas formativos efectivos en todos los niveles.
- Crear un ambiente de trabajo positivo que aumente la satisfacción de los empleados ya que de esto depende la satisfacción de los clientes.
- Llevar a cabo el empowerment de los trabajadores que consiste en delegarles responsabilidades, esto es, que los trabajadores refuercen su formación, tengan mayor poder de control sobre sus puestos de trabajo disminuyendo su especialización horizontal y vertical y se sientan más valorados por la empresa.
- Acciones que impulsen la flexibilidad de los trabajadores.
- Inversión en tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas tecnologías permiten automatizar todos los procesos rutinarios de la recepción y hacen que los empleados del hotel se centren más en el cuidado y asesoramiento de los clientes.
- Algunos hoteles de alta categoría están implantando estrategias de gestión de conocimiento para aumentar la calidad del servicio prestado, como es el caso de la estrategia E-Business que ha desarrollado la empresa Marriot. Esta estrategia está permitiendo mejorar la calidad percibida por los clientes y supone una innovación incremental en el sector hotelero. Consiste en captar el conocimiento tácito de los clientes y convertirlo en explícito para el hotel y sus empleados.

Sin embargo, no es suficiente con que el empleado esté satisfecho, sino que es de vital importancia que esté comprometido con la organización, en concreto, con la estrategia y los objetivos empresariales. Por lo tanto, la industria hotelera necesita que sus trabajadores se impliquen profesionalmente para

ser realmente competitivas. El estudio llevado a cabo por Gallardo, López, Millán y Sánchez (2007) demuestra que los trabajadores más comprometidos con la empresa son los titulados universitario y los trabajadores con estudios de bachillerato o inferior, lo que se debe posiblemente a que desempeñan trabajos acordes con su formación y expectativas. Además, se debe destacar que existe un mayor compromiso por los empleados masculinos, lo que se debe a que son los que gozan de mejores condiciones laborales. Otras variables significativas en el grado de compromiso son el departamento al que se pertenece, el tipo de actividad desempeñada, la buena relación con el supervisor y unas correctas condiciones de trabajo. Cabe destacar que el salario no es una variable importante en el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Según el estudio realizado por Valenzuela y Marín (2014) los factores más importantes para la retención del capital humano en los hoteles de cuatro estrellas son: una relación adecuado entre supervisor y empleado, el trabajo en equipo, la participación del empleado y una buena conciliación entre la vida laboral y personal. La relación entre empleado y supervisor es tan importante debido a que es quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y el que ofrece oportunidades de formación y carrera.

Por otro lado, podemos ver que existen diferencias en los comportamientos de los empleados dependiendo de la categoría por Teresa García y José Antonio Valera en 2004. Estos autores afirman que los hoteles de categoría superior influyen en el desarrollo de los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa (CCOs)⁵ de los empleados de recepción y, como consecuencia, sus trabajadores de contacto participan más en la organización, son más efectivos propor-

cionando el servicio, y promocionan más el hotel a terceras personas. Esto puede ser debido, quizás, a que los empleados cuenten con una mayor cualificación y que los hoteles de esta categoría tengan una mayor preocupación por la formación de sus trabajadores. Por el contrario, factores como la localización o la pertenencia a una cadena no influyen en el desarrollo de los CCOs. Según este estudio, conseguir que los empleados de los empleados desarrollen este tipo de comportamientos es de gran importancia para conseguir la excelencia del servicio.

ESTUDIO EMPÍRICO A TRAVÉS DE CASOS PRÁCTICOS: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES CASOS HOTELEROS EN ESPAÑA

El estudio de casos se ha convertido en una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales, expandiéndose a otros campos como la economía debido a su gran utilidad. Según Martínez Carazo (p. 174, 20066), el estudio de casos es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”. Por otro lado, Bisquerra (2009) lo define como un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido éstos como entidades sociales o educativas únicas. Un estudio de casos debe ser verosímil, provocador, conciso, cercano al contexto del fenómeno y sin ambigüedad.

Objetivo

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de la literatura a cerca de la gestión del conocimiento, realizamos un estudio empírico sobre este mismo tema. El objetivo principal de esta investigación es comprobar si la teoría que hemos analizado anteriormente se lleva realmente a cabo en el sector hotelero. Este estudio se ha llevado a cabo a través de un breve cuestionario.

⁵ Los Comportamientos de Ciudadanía Organizativa (CCOs) son aquellas que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo y del rol, que los empleados realizan de forma voluntaria y que benefician a la organización (Ares y Gómez, 2004). Las principales características de los CCOs son: 1) van más allá del rol formalmente establecido; 2) tienen naturaleza discrecional; 3) no están dentro de la política retributiva; y 4) son importantes para el funcionamiento efectivo de la organización. (García y Valera, 2004). Dentro de estos comportamientos podemos encontrar: altruismo (ayudar a otros miembros de la empresa en sus tareas), cortesía (cuidar las relaciones de trabajo), deportividad (aceptación por parte de los empleados de situaciones adversas), civismo (participación con responsabilidad en la organización) y conciencia (responsabilidad de cumplir las normas y cumplir con las obligaciones).

Muestra del estudio

Nuestra muestra se vio reducida a cinco cadenas hoteleras de los casos prácticos expuestos en el trabajo (Barceló, Meliá, NH, Paradores y RIU). Nos decidimos por estas cinco grandes cadenas hoteleras españolas porque son las únicas que consideran la formación y retención del capital humano como línea estratégica. A través de este cuestionario se pretende comprobar si las cadenas llevan a cabo las medidas de desarrollo profesional que aparecen en sus planes estratégicos en sus hoteles. Para esto, la encuesta se realizó a los directores de distintos hoteles, uno de cada cadena. Nuestra primera intención fue hacer llegar los cuestionarios a los responsables de recursos humanos de cada una de las cadenas, pero fue imposible. Por otro lado, tampoco conseguimos obtener respuesta al cuestionario de Paradores y de Meliá. Por eso nuestra muestra se reduce a tres hoteles: Hotel NH Príncipe de la Paz, Hotel Barceló Aranjuez y Hotel RIU Palace.

Instrumento para la recogida de datos

Para obtener la información elaboramos un breve cuestionario (Anexo 1) con preguntas relacionadas con las cuestiones tratadas a lo largo de todo el trabajo. El tiempo estimado de respuesta del cuestionario eran unos 7 minutos. El cuestionario se encuentra dividido en dos bloques. El primer bloque está formado por cinco preguntas de multi - respuesta a cerca de información general sobre el hotel. El bloque II se centra en la gestión del conocimiento dentro del hotel. Este último bloque está constituido por cuatro preguntas multi – respuesta, una escala de Likert y cinco preguntas con respuesta abierta. En total el cuestionario consta de 15 preguntas.

Metodología y recogida de datos

Las encuestas se llevaron a cabo de manera personal. Para ello, primero nos pusimos en contacto, vía e – mail, con cada uno de los directivos de los hoteles para obtener una cita. Tras este primer contacto obtuvimos respuesta de los hoteles NH, Barceló y RIU. A continuación, nos desplazamos de manera a cada uno de los hoteles mencionados para realizar

el cuestionario de forma personal y directa con la persona encargada de respondernos a las cuestiones. La recogida de información tuvo lugar durante la última semana de Mayo del 2014.

Las personas que nos atendieron y respondieron a nuestro cuestionario fueron personas pertenecientes al departamento de Dirección del hotel, Directores y Subdirectores. Este fue el departamento de mayor importancia al que pudimos acceder.

Tratamiento de datos obtenidos

Cuando la recogida de datos fue realizada, los datos obtenidos tuvieron que ser tratados para la obtención de los resultados y las conclusiones. El tratamiento de estos datos se llevó a cabo a través del programa informático Excel, ya que permite la creación de gráficas y tablas a través de la información obtenida.

Además, para tratar de manera más cómoda los datos se realizó una tabla comparativa (Anexo 2) con todos los datos obtenidos de los tres hoteles, ordenados alfabéticamente. Los números de la parte superior de la tabla corresponden al número de cada pregunta y las cifras que aparecen en las columnas corresponden a las respuestas dadas por cada encuestado, excepto las últimas columnas que corresponden a las respuestas abiertas.

Análisis de la muestra utilizada

Barceló hoteles:

El grupo Barceló fue fundado por Simón Barceló en 1931, a partir de la creación de una pequeña empresa familiar en Mallorca, Autocares Barceló. En el año 1962 este grupo empresarial se adentra en el sector hotelero con el hotel Latino de Mallorca, que sería el primer hotel de la cadena Barceló Hotels & Resorts.

Unos años después, la cadena lanza un nuevo estilo de hotel dirigido específicamente para las familias, los hoteles Pueblo. El primero fue el Barceló Pueblo Palma. Este tipo de hoteles fueron uno de los precursores de los actuales “resorts”.

En los años setenta se produce la apertura del primer hotel Barceló en la península, el Barceló Pueblo Benidorm.

La internacionalización del grupo comienza en los años ochenta, con la adquisición del touroperador Turavia. En 1985 la cadena hotelera inicia su expansión internacional con la apertura del hotel Barceló Bávaro Beach Resorts, el primer hotel de una cadena española en Punta Cana.

En la década de los noventa continúa la expansión internacional con la entrada en Centroamérica y en EEUU, país en el que fue la primera cadena española en implantarse. En 1995 se adentra en el segmento de los hoteles urbanos con la apertura del hotel Barceló Sants en Barcelona.

En el 2001 la cadena ya supera los cien hoteles a nivel nacional e internacional. Un año después el grupo Barceló adquiere la operadora hotelera norteamericana Crestline Capital y crea la filial americana del grupo Barceló Crestline Hotels & Resorts. En el 2006 la cadena participa en la construcción de Playa Hotels & Resorts, que tiene el fin de adquirir resorts todo incluido en Latinoamérica y Caribe que serán gestionados por Barceló Hotels & Resorts.

En la actualidad Barceló Hotels & Resorts cuenta con 140 hoteles en 17 países distintos y 45 hoteles en distintos estados americanos pertenecientes a su filial americana Crestline.

Nuevas tecnologías:

“Ser Barceló”: manual de procedimientos con herramientas pedagógicas para facilitar su implantación, que conlleva un sistema de formación y evaluación y certificación individual, departamental y por hotel.

Formación:

- Programas corporativos: estos programas tienen como objetivo detectar y homogeneizar las necesidades comunes de los hoteles y/o departamentos corporativos para ofrecer una formación de calidad. Las principales acciones llevadas a cabo dentro de este programa son:

- Taller de motivación para jefes de departamento.
- Campaña de Upselling para Front Desk. El objetivo principal es la mejora de los ingresos mediante técnicas en crossselling y upselling y atención al cliente.
- Acción de Planificación Comercial para los departamentos de recepción, reservas y comercial.
- Jornadas formativas para los jefes de recursos humanos de los hoteles, donde se trabajan las habilidades de selección y se amplían los conceptos sobre legislación laboral.
- Formación para departamentos corporativos de Palma de Mallorca y Madrid (“Los 7 hábitos imprescindibles para ser efectivos”). Está orientada a mejorar la eficiencia y efectividad a través del desarrollo de una serie de hábitos.
- Planes de formación continua en hoteles de carácter individual y colectivo.
- Programa Desarrollo Barceló (DPB): itinerario formativo dirigido al equipo directivo en el que va consolidando sus conocimientos prácticos y sus habilidades profesionales y personales. El objetivo es disponer de personas preparadas que alcancen el máximo puesto en la dirección de los hoteles Barceló, conociendo en profundidad el modelo de gestión.
- Programa de prácticas de adjuntos a director de hotel: itinerario formativo en prácticas que tiene como principal objetivo la captación del talento.

Desarrollo profesional:

- Programas de desarrollo de directivos de hoteles: se trata de un programa alineado con la estrategia de la compañía y tiene el objetivo de incrementar los ingresos. Se proporciona una formación con un enfoque estratégico sobre Revenue Management y sobre dirección profesional.
- Programa de desarrollo Barceló para subdirectores y adjuntos: este programa fue iniciado en 2008. Ha recibido una muy buena valoración por parte de los participantes y se encuentra totalmente adaptado a los hoteles de la cadena debido a que los directivos de los hoteles participan en su diseño y desarrollo.
 - o Curso para adjuntos de dirección de hotel: tiene

un enfoque operativo. Se proporciona formación en recepción, pisos, mantenimiento y habilidades comerciales (gestión y reputación hotelera y segmentación aplicada al sector hotelero).

- Curso para subdirectores de hotel: tiene un enfoque gestor con formación en Revenue Management y habilidades comerciales (gestión y reputación hotelera y negociación canal distribución hotelera).
- Plan de Acogida, dirigido a nuevos empleados con el fin de dar a conocer la compañía.
- Identificación del talento: proyecto para detectar a los mejores profesionales con talento para llegar a ser directores de hoteles Barceló. El objetivo final del proyecto es poder establecer un plan en el que se pueda establecer:
 - Un programa formativo con las acciones necesarias para que la persona pueda avanzar en su puesto de trabajo o en la organización.
 - Seguimiento especial de su Plan de Carrera.
 - Mayor posibilidad de promoción.

Meliá hoteles:

El primer hotel de la compañía fue abierto en 1956 en Palma de Mallorca por Gabriel Escarrer. En los años sesenta se produce su crecimiento por las Islas Baleares y en los setenta se extiende a los principales destinos vacacionales de España.

En los años ochenta abre hoteles en las principales ciudades españolas. Además, en 1985 abre en Bali el primer hotel internacional. Con la compra en esta década de los 32 establecimientos de la cadena hotelera HOTASA, la compañía se convierte en el mayor grupo hotelero hasta ese momento. En 1987 Gabriel Escarrer adquiere la cadena de hoteles Meliá, que se convierte en la principal insignia de la compañía.

En la década de los noventa se inicia la expansión en América Latina. En 1995 nace la marca Paradisus Resorts. Un años más tarde la compañía se convierte en la primera cadena hotelera de Europa en cotizar en Bolsa.

Ya en el siglo XXI consolida su presencia en las principales ciudades europeas, a la vez que abre nuevos

mercados como EEUU y China. Además, la compañía termina de configurar en esta década su portafolio de marcas actual con la adquisición de la cadena TRYP (2000), la creación del Club de Vacaciones (2004) y de la marca ME by Meliá (2006), la adquisición de la cadena Inside (2007) y el relanzamiento de la marca Gran Meliá (2008). Todas estas se suman a las marcas ya existentes: Sol, Meliá y Paradisus.

En 2010 firma una alianza global con Wyndham que da lugar al nacimiento de TRYP by Wyndham. Un año después la compañía renueva su marca corporativa y se convierte en Meliá Hotels International. Por otro lado, firma dos importantes alianzas para favorecer su desarrollo en China, con Jing Jang y Greenland Group.

En la actualidad, Meliá Hotels International cuenta con siete marcas formadas por 350 hoteles distribuidos por 35 países distintos.

Nuevas tecnologías:

- Video – comunicados de la dirección: esta herramienta se utiliza desde la dirección con el fin informar sobre datos de la compañía a todos los empleados
- Portal del empleado: permite al trabajador acceder a información corporativa, contenidos de utilidad, aplicaciones y servicios de la compañía.
- Promosol: a través de esta intranet se publican y difunden internamente todas las ofertas de los puestos vacantes ofreciendo, así, a todos los empleados la posibilidad de participar en los procesos de selección de la cadena.

Formación

- Formación Directiva “Preparando la Normalidad”: este programa formativo institucional pretende dar a conocer los resultados de Meliá, informar de las líneas de actuación, gestión del talento para el desarrollo del potencial y actualizar los mensajes en materia de retribución variable y desarrollo sostenible.
- Formación Institucional para Mandos Interme-

dios: los temas que se abordaron en este programa de formación fueron los datos económicos de Meliá, las líneas de actuación para próximos años, la retribución variable, mapa de riesgos de Meliá como responsabilidad de los jefes, sostenibilidad y módulo de formación sobre liderazgo situacional.

- Plan de Formación Individual para hoteles: dentro de este programa se definen una serie de planes formativos adecuados a cada hotel, departamento y empleado.
- Plan de Formación para oficinas corporativas: el objetivo de este plan es potenciar las competencias y habilidades necesarias para desempeñar mejor su actividad profesional (técnicas oratorias, trabajo en equipo, gestión del tiempo e idiomas).
- Corporate University by Meliá: se trata de un área educativa interna que trata de asegurar que el aprendizaje y conocimiento interno están conectados con la estrategia y objetivos de negocio. Los principales beneficios que proporciona este departamento son:
 - Alineación de la estrategia de formación con la de la organización.
 - Coordinación de áreas corporativas.
 - Homogenización de los procesos de trabajo.
 - Mejora de la calidad profesional de sus empleados.
 - Motivación a través de una formación específica y cualificación superior.
- Nuevo Programa de Inducción en Hoteles y Corporativos: se trata de un nuevo plan de acogida en el que se dan a conocer la misión, objetivos y estructura de las diferentes áreas corporativas así como los conceptos básicos de la gestión operativa hotelera a los empleados nuevos.

Desarrollo profesional

- Personas de Alto Potencial: dirigido a empleados con una antigüedad mínima de un año, un desempeño excelente, que se han formado y tienen la capacidad de mejorar, una actitud positiva frente al trabajo, son flexibles y tienen capacidad de adaptación y alto compromiso.

- Plan de Desarrollo Interno (PDI): programa de formación tanto teórica como práctica. El objetivo principal es el desarrollo de personas con potencial hacia el puesto de director.
- Plan de Desarrollo para Jefes (PDJ): se trata de un programa enfocado al desarrollo y consolidación de jefes de departamento.
- Plan de Desarrollo Vertical (PDV): este plan tiene el objetivo de capacitar a un empleado para que pueda asumir posiciones de mayor responsabilidad.
- Plan de Desarrollo Horizontal (PDH): programa creado con el fin de capacitar a un empleado de hotel para que pueda asumir responsabilidades similares en otra área, aumentando, así, su polivalencia.
- Programas de Desarrollo para Directivos (PDD)
- Programas de Desarrollo para Subdirectores (PDS)

Retribución

- Política Retributiva: se trata de una retribución variable asignada al cumplimiento de los objetivos sobre el salario base fijo bruto anual.
- Retribución flexible: está dirigido a todos los empleados corporativos de Meliá en España y ofrece la posibilidad de cambiar de forma voluntaria parte del salario bruto anual por alguno de los siguientes bienes y servicios a su precio de coste: seguro de salud, formación, compra de ordenadores, alquiler de vivienda y vales de comida.

NH hoteles:

El primer establecimiento de NH, hotel Ciudad de Pamplona, fue abierto en 1978. Cuatro años más tarde, la cadena sale de la región de Navarra. En los años ochenta se fortalece el desarrollo de la cadena por todo el territorio nacional y en 1994 cuenta ya con 54 establecimientos en el territorio español, siendo una de las principales cadenas hoteleras en España.

En 1996 COFIR adquiere el 100% del capital de NH Hoteles. En este momento se inicia un cambio de la estrategia de la empresa. Un año después, la cadena pone en marcha una de las iniciativas relacionadas con la

especialización en la calidad de los servicios y al desarrollo de sus empleados que continúa hoy en día, NH University. Ésta fue creada para dar formación amplia y continuada a toda la plantilla. También se llevó a cabo el posicionamiento de la cadena en el extrarradio de las ciudades con hoteles de servicios limitados, con el fin de cubrir un nicho de mercado aún poco desarrollado.

La internacionalización de NH Hoteles se da a finales del siglo XX, primero a Iberoamérica en 1998 y después a Europa en 1999, a través de la adquisición de unas participaciones en Jolly Hotels. En el 2000, compra y se fusiona con la cadena hotelera Krasnapolsky, esto supuso doblar su tamaño, pasando a tener 168 hoteles en 15 países. En este momento se convierte en la tercera cadena hotelera de negocios de Europa. Un año después, adquiere la cadena hotelera mexicana Chartwell, que le aporta 14 establecimientos.

En 2002 NH define las líneas estratégicas de su negocio: fiabilidad, orientación a las personas, sentido del negocio, innovación y diversión. También se crea un área de responsabilidad social dedicada a la mejora de los sectores más desfavorecidos de la sociedad.

La compañía continúa con su estrategia de crecimiento internacional mediante nuevas adquisiciones como la cadena hotelera alemana Astron Hotels en 2002.

En 2003 NH Hoteles decide ordenar su cartera de hoteles con la venta de los establecimientos que no se adaptan a la filosofía y servicio de la empresa hotelera.

Con más de 200 hoteles en 18 países, en 2005 NH entra en Reino Unido y Francia. En el año 2009 NH y Hesperia firman un acuerdo por el que NH pasa a gestionar los 51 establecimientos de Hesperia.

En la actualidad NH Hoteles se encuentra entre las 25 cadenas hoteleras mundiales y una de las más importantes de Europa con aproximadamente 400 hoteles.

Nuevas tecnologías

- NHU Betraind: se trata de una plataforma web 2.0 que tiene como objetivo satisfacer la formación y expectativas de los empleados.

- Redes Sociales: son utilizadas con el fin de dar a conocer a los empleados de la organización concursos y promociones.
- Newsletter NH Spotlight y tu red 2.0.: este boletín se puso en marcha en 2012 escrito en tres idiomas y dirigido a los empleados. Su función es dar información local y asuntos personales para ampliar el sentido de pertenencia entre los trabajadores. En España, Tu Red 2.0 es el boletín de comunicación interna con edición bimestral.
- E-learning: formación on line.
- NH Careers: portal de la intranet donde se publican las vacantes de la organización para la promoción interna de sus empleados.
- NH Jobs: sitio web donde se publican las vacantes para candidatos externos.
- Intranet corporativa: se trata de un soporte consolidado para la información continua y el acceso directo a contenidos y sitios web internos.
- Buzón del empleado: es un canal de comunicación bidireccional que permite a los empleados transmitir sus inquietudes al Departamento de Comunicación Interna de la Unidad de Negocio, ayudando a la empresa a mejorar sus procedimientos y obteniendo así un mayor conocimiento del clima laboral en los hoteles.

Formación

- NH University: es la universidad corporativa de NH, creada en 1996, con el fin de gestionar el talento dentro de la cadena hotelera.
- New Heights: dirigido al desarrollo profesional de los directivos. En este programa de formación se trabaja la capacidad de análisis y toma de decisiones a través de un simulador hotelero adaptado a las características y necesidades de NH hoteles. Además, también se consolida las nociones sobre Revenue Management, alimentos y bebidas, gestión financiera, calidad y recursos humanos de los directivos. Se han formada ya con este programa 323 directores en 17 cursos.
- Formación Dual: se trata de dos módulos de formación dual en colaboración con la comunidad de Madrid: Gestión de Alojamientos Turísticos y Dirección en Servicios de Restauración. La formación se realiza mediante un programa de prácticas llevado a cabo en 19 hoteles de España.

- NH Meeting moments: formación en el segmento MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Events).
- Programa de acogida NH Spirit: programa de formación impartido por formadores internos con el fin de crear pasión y entusiasmo entre los nuevos empleados.
- Plan de Formación para trabajadores externos: NH University vende su formación profesional y cursos de competencia para las empresas que proveen los hoteles NH con personal externo con el fin de mantener los estándares de alta calidad en el servicio al cliente.
- Formación en Desarrollo Sostenible: plan de formación en Responsabilidad Corporativa y concienciación medioambiental.

Desarrollo profesional:

- NH Knowledge Management: programa de gestión del conocimiento, que pretende compartir el conocimiento dentro de la compañía. Se basa en el despliegue en todas las Unidades de Negocio de entrenamientos idénticos en comportamientos técnicos y en habilidades, desarrollado por un grupo de formadores y expertos internos. En 2012 se lanza dentro de este programa la propuesta "Desayunos de Trabajo", donde expertos internos comparten sus conocimientos. Durante 2012 se realizaron seis desayunos con 122 participantes.
- NH Talent Coaching: programa de desarrollo de los recursos humanos y promoción profesional innovadora con el objetivo de desarrollar y mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados. En 2010 se desarrolla dentro de este programa una nueva estrategia de gestión de personas basada en el talento, la competitividad y la cultura del rendimiento.
- Programa de Desarrollo Interno (PDI): programa de desarrollo de carrera para potenciales directivos y mandos intermedios. Ofrece la oportunidad de trabajar y recibir formación transversal en los diferentes departamentos, una sólida base de conocimiento del sector hotelero y habilidades de gestión para conseguir una carrera dentro de NH. Está estructurado en dos años y con rotación.
- Junior Management Program (JUMP): programa de desarrollo de carrera para potenciales jefes de departamento.
- Global Track Management: pequeño y selecto grupo de los mejores y más destacados directores de hotel

de la cadena con incondicionada movilidad geográfica mundial. Estos directivos participarán en un programa de capacitación internacional que los prepare para afrontar un papel más operativo en las líneas más estratégicas de NH.

- HR Buddy: persona del departamento de recursos humanos que proporciona orientación, apoyo y asistencia en los primeros meses en la cadena.
- Quality Management: se creó en 2010 para el desarrollo de los directivos a través del proceso Feedback 360º, el cual consiste en la evaluación de directivos de la compañía con el objetivo de conocer sus fortalezas y áreas de mejora.
- "Es tu momento": programa de gestión del desempeño de la plantilla, creado en 2011. Esta gestión del desempeño se lleva a cabo a través de:
 - Creación de comités de talento. Valoración global, fortalezas y áreas de mejora de directivos y comerciales.
 - Manual de Planes de Acción. Se proponen mejoras para desarrollar competencias de este sistema y establecer una metodología práctica para el diseño de un plan de desarrollo individual.

Retribución

- Dirección por objetivos (DPO): se trata de la gestión de la retribución variable que controla el desempeño de los trabajadores y alinea los objetivos individuales, departamentales y de unidad de negocios con los corporativos. Además, mide la aportación y esfuerzo de cada empleado en el cumplimiento de los objetivos.

Paradores

El gobierno español encargó en 1910 al Marqués de la Vega Inclán el proyecto de crear una estructura hotelera, por aquel entonces prácticamente inexistente en el país, que diera hospedaje a los excursionistas y mejorara la imagen internacional de España. Así, en 1928 se inauguró el Parador de Gredos, el que se convertiría en el primer establecimiento de la posterior red de Paradores de España.

Tras esta inauguración se constituye la "Junta de Paradores y Hostelería del Reino" y los esfuerzos se encaminan a perfeccionar la idea original y servirse de monumentos histórico- artísticos y parajes de gran belleza natural para instalar nuevos Paradores.

La coyuntura de los años 20, los buenos resultados de la primera gestión y la inminente Exposición Iberoamericana afianzaron el proyecto y animaron a la construcción de nuevos paradores, ya en edificios monumentales, como los de Oropesa (1930), Ciudad Rodrigo (1931) o Mérida (1933). Al mismo tiempo, los primeros albergues de carretera que se fueron integrando en la red de Paradores también abrían al público, como Manzanares (1932), Bailén (1933) o Benicarló (1935).

A lo largo de los años la red de Paradores se fue extendiendo por todo el territorio nacional, favorecida por el desarrollo de infraestructuras (carreteras, ferrocarril, puertos...) de la época.

La guerra civil supuso un retroceso para el turismo. Además muchas de las infraestructuras de la red fueron dañadas o utilizadas como hospitales. Una vez terminada la guerra se ofreció un nuevo impulso con la restauración y reapertura de los paradores existentes.

Durante la posguerra se crearon Paradores con diversos fines, como el de potenciar los atractivos turísticos del país como fue el caso del Parador San Francisco de Granada (1945).

El mayor proceso expansivo se produjo en la década de los sesenta, coincidiendo con el importante desarrollo turístico de España. En esos años la red de Paradores pasó de 40 a 83 establecimientos.

La época de la transición española supuso el cambio de titularidad de la Dirección General de Paradores y su dependencia administrativa. Se planteó una amplia reestructuración, cerrándose algunas instalaciones obsoletas o muy alejadas de las rutas habituales y se revisaron los criterios de explotación con el fin de mejorar la rentabilidad. En los años ochenta entraron a formar parte de la Red de Paradores algunos hoteles de la cadena pública Entursa.

En la década de los noventa se produce un cambio fundamental con la constitución "Paradores de Turismo de España, S.A." El objetivo de este cambio es hacer de la cadena una empresa rentable que se sirva exclusivamente de sus propios beneficios para el mantenimiento y explotación de la Red.

Durante la última década, Paradores compagina tradición con vanguardia y desarrolla nuevas políticas estratégicas: apuesta por las políticas ambientales, una fuerte inversión en la renovación de la Red, el desarrollo de iniciativas I+D, implantación de nuevas tecnologías y la potenciación de la calidad como principal premisa del servicio hotelero ofrecido por la cadena.

Formación:

- Plan de Formación Interna.
- Paradores Escuela: centro de formación interna para empleados y directivos de la Red.

Desarrollo profesional

- Programa para Mandos Intermedios.
- Plan de Calidad Laboral: este programa pretende atraer y retener el mejor talento con un modelo de creación de empleo de calidad y estable.
- Plan de Carrera Profesional.
- Plan de Igualdad en la Promoción Profesional.

RIU hoteles:

RIU nació en 1953 con un pequeño hotel en Mallorca, el hotel RIU San Francisco, que sería el primer hotel de la futura cadena hotelera internacional RIU Hotels & Resorts.

En los años sesenta se produce el verdadero "boom" turístico de las Islas Baleares, al que RIU contribuye gracias a su alianza con el touroperador alemán TUI. Ambos promueven Mallorca como destino de invierno.

Durante los años sesenta y setenta, tiene lugar una gran expansión de RIU en Baleares.

En 1976 se constituye RIU Hoteles SA con el tour operador alemán TUI para la construcción de nuevos hoteles.

En la década de los 80 RIU comienza su expansión en nuevos destinos. Su primer hotel fue de Baleares se abre en el año 1985 en Canarias, el RIU Palmeras. Su expansión internacional se inicia en los noventa con la apertura en 1991 del RIU Taino en Punta Cana. Este nuevo hotel supone el inicio de un gran crecimiento de RIU Hoteles en América, donde en la actualidad cuenta con más de 30 hoteles.

Tabla 1: Comparativa de las medidas de desarrollo profesional de las cadenas hoteleras (A)

	BARCELÓ	RIU	NH
NUEVAS TECNOLOGÍAS	- Ser Barceló		- NHU Bettrained. - Redes Sociales. - Newsletter NH Spotlight y tu red 2.0. - E-learning. - NH Careers. - NH Jobs. - Intranet corporativa. - Buzón del empleado.
FORMACIÓN	- Programas corporativos. - Planes de formación continua. - Programa Desarrollo Barceló. - Programa de prácticas de adjuntos a director.	- Formación para mandos intermedios en habilidades directivas. - Formación para empleados sobre los objetivos del código ECPAT.	- NH University. - New Heights. - Formación Dual. - NH Meetings moments. - Programa de acogida NH Spirit. - Plan de Formación para trabajadores externos. - Formación en Desarrollo Sostenible.
DESARROLLO PROFESIONAL	- Programas de desarrollo de directivos de hoteles. - Programa de desarrollo para subdirectores y adjuntos. - Plan de acogida. - Identificación del talento.		- NH Knowledge Management. - NH Talent Coaching. - Programa de Desarrollo Interno. - Junior Management Program. - Global Track Management. - HR Buddy. - Quality Management. - "Es tu momento"
RETRIBUCIÓN		- Política retributiva y de beneficios sociales equitativos.	- Dirección por objetivos.

	MELIÁ	PARADORES
NUEVAS TECNOLOGÍAS	- Video – comunicados de la dirección. - Portal del empleado. - Promoción	
FORMACIÓN	- Formación Directiva "Preparando la Normalidad". - Formación Institucional para mandos intermedios. - Plan de formación individual para hoteles. - Plan de formación para oficinas corporativas. - Corporate University by Meliá. - Nuevo Programa de Inducción en Hoteles y Corporativos.	- Plan de Formación Interna. - Paradores Escuela.
DESARROLLO PROFESIONAL	- Personal de Alto Potencial. - Plan de Desarrollo Interno. - Plan de Desarrollo para Jefes. - Plan de Desarrollo Vertical. - Plan de Desarrollo Horizontal. - Programa de Desarrollo para Directivos. - Programa de Desarrollo para Subdirectores.	- Programa para Mandos Intermedios. - Plan de Calidad Laboral. - Plan de Carrera Profesional. - Plan de Igualdad en la Promoción Profesional.
RETRIBUCIÓN	- Política retributiva. - Retribución flexible.	

En 1993 se produce una nueva alianza con TUI con la creación de RIUSA II S.A., participada al 50% entre TUI y RIU, que explota los hoteles de marca RIU.

en países como México, República Dominicana, Jamaica, Aruba, Bahamas, Cabo Verde, Marruecos o Túnez.

La cadena hotelera realiza una gran expansión en los noventa y en la primera década del siglo XXI

En 2010 se produce el lanzamiento de su marca urbana RIU Plaza.

En la actualidad RIU Hoteles cuenta con 102 hoteles en distintos países.

Formación

- Formación para Mando Intermedios en habilidades directivas.
- Formación para empleados sobre los objetivos de código ECPAT.

Retribución:

- Política retributiva y de beneficios sociales equitativos.

En este punto nos encargaremos de llevar un análisis de los datos obtenidos a partir de los cuestionarios realizados.

Si nos centramos en el Bloque I del cuestionario, que corresponde a la información general, podemos observar que son hoteles con perfiles muy parecidos: número de empleados (0 – 50), edad media de la plantilla (30 – 45) y antigüedad de la plantilla (6 – 10). Encontramos pequeñas diferencias en la distribución por sexo de los empleados y en el nivel medio de estudios de los empleados.

Respecto a la distribución de la plantilla entre hombres y mujeres, son mayoría los primeros en los hoteles de Barceló y RIU con un 59% y 63%, respectivamente. En cambio, en la cadena hotelera de NH existe una distribución equitativa de la plantilla entre ambos sexos.

El nivel medio de estudios de los trabajadores es Bachillerato / FP, excepto en NH que cuenta con un personal mayoritariamente universitario. Resulta sorprendente que hoteles con características tan similares tengan trabajadores con niveles de estudios distintos.

En el Bloque II, Gestión del Conocimiento, podemos observar que éste concepto sigue siendo bastante desconocido dentro del sector hotelero. Sólo en una de las tres cadenas hoteleras, NH Hoteles, el concepto de gestión del conocimiento es familiar y la empresa trabaja de forma activa con dicho concepto y lo considera dentro de su estrategia. En el caso de Barceló Hoteles, conocen el término gestión del conocimiento y están comenzando a trabajar en ello pero sin incluirlo dentro de su estrategia empresarial. Por el contrario, dentro de la cadena

hotelera RIU no se conoce la gestión del conocimiento y, por tanto, tampoco se aplica.

Como se puede observar en la Gráfica 4, los hoteles de Barceló y NH tienen valoraciones muy parecidas en cuanto a las actitudes que se llevan a cabo dentro de sus empresas. Se puede decir que dentro de estas dos cadenas hoteleras se cuenta con actitudes positivas hacia la gestión del conocimiento. Las actitudes que con mayor positividad se valoran son:

- Correcta gestión de los recursos humanos.
 - Alto porcentaje de empleados competentes y profesionales.
 - El personal es estimulado continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas.
 - Gran importancia del trabajo en equipo.
- Como consecuencia del desconocimiento del concepto de gestión del conocimiento dentro de la cadena hotelera RIU, las actitudes en relación a este concepto son valoradas negativamente en el cuestionario. Las peor valoradas son:
- Alto porcentaje de empleados competentes y profesionales.
 - Los trabajadores están altamente motivados y comprometidos con sus labores.
 - Todos los empleados juegan un papel importante dentro de la empresa.
 - La cultura de la organización está claramente definida y todos los trabajadores son conscientes de ella.

Las tres cadenas hoteleras afirman llevar a cabo medidas de desarrollo profesional para los empleados de la organización. Como podemos observar en la Tabla 2, las tres cadenas hoteleras coinciden en utilizar la formación y los planes de carrera para el desarrollo profesional de los trabajadores. Solamente NH Hoteles utiliza las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en el desarrollo profesional de sus recursos humanos.

Tabla 2: Medidas de desarrollo profesional

	Formación	Planes de carrera	TICs
Barceló	x	x	
NH	x	x	X
RIU	x	x	

Fuente: Elaboración propia.

Con la aplicación de estas medidas de desarrollo profesional las cadenas hoteleras han notado mejoría en ciertos aspectos (Tabla 3). Las tres coinciden en que la utilización de dichas medidas influye positivamente tanto en la productividad de los empleados como en los resultados empresariales. Además, Barceló y NH afirman que con la aplicación de estas medidas han conseguido tener trabajadores mucho más satisfechos dentro de la organización. Por otro lado, NH es el único que ha notado que las medidas de desarrollo profesional tienen también influencia sobre el tiempo de permanencia de los empleados en la empresa.

Tabla 3: Comparativa de la influencia de las medidas de desarrollo profesional.

	Productividad de los empleados	Resultados empresariales	Satisfacción de los trabajadores	Mayor permanencia de los empleados en la empresa
Barceló	x	x	x	
NH	x	x	x	x
RIU	x	x		

En cuanto a las razones por las que se incorporaron programas de desarrollo profesional hemos obtenido diversas respuestas. El motivo principal por el que Barceló lleva a cabo estos programas es proporcionar una formación técnica y una mayor experiencia a sus trabajadores, que tiene como consecuencia un mayor crecimiento tanto personal como profesional de sus empleados. Sin embargo, NH afirma tener un sinfín de razones para el desarrollo de este tipo de programas, entre ellas destacan: económicas, estratégicas, externas y sectoriales.

Las medidas de desarrollo profesional en los tres hoteles consisten principalmente en planes de carrera para los empleados. En RIU destaca el programa de desarrollo para nuevos profesionales sin experiencia en el sector. NH afirma que además de planes de carrera lleva a cabo medidas de formación y con nuevas tecnologías.

Respecto al diseño de las acciones de desarrollo profesional de los empleados, destacar que por lo general lo lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos y, en ocasiones, en colaboración con el departamento operacional de la compañía como es el caso de RIU. Debemos destacar que en NH estas medidas son diseñadas por NH University y no por el departamento de Recursos Humanos. Este de-

partamento se dedica única y exclusivamente a la gestión del talento de los empleados de la cadena hotelera. Las tres cadenas hoteleras tienen formas distintas de medir los resultados que se obtienen a partir de la aplicación de estas medidas:

- Evaluaciones del desempeño (Barceló Hoteles).
- Evaluaciones del desempeño, de formación y de objetivos (NH Hoteles).
- Permanencia de los empleados en la empresa y los éxitos obtenidos. (RIU).

Por último, sólo dos de las tres cadenas hoteleras tiene pensado incorporar nuevas medidas de desarrollo profesional en un futuro.

CONCLUSIONES

El sector turístico se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes tanto a nivel mundial como nacional y, por ello, las empresas turísticas deben ser altamente competitivas. Para alcanzar una posición competitiva ventajosa, las organizaciones tienen que analizar las capacidades y recursos con los que cuentan para conseguir diferenciarse del resto de empresas del sector. Como hemos podido ver a lo largo de este trabajo, uno de los recursos más importantes con los que cuentan las empresas turísticas es el capital humano.

A través de la revisión de la literatura, hemos podido observar como en la última década se ha incrementado la importancia de los recursos humanos y la gestión de su conocimiento dentro de las empresas turísticas. Esto se ha debido a que a través del capital humano las organizaciones consiguen alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que los trabajadores poseen conocimiento explícito que es difícil de copiar por otras empresas. Esta competitividad se obtiene mediante el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos.

Para esto, se utilizan herramientas de gestión del conocimiento de los trabajadores llamadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, entre las que cabe destacar: nuevas tecnologías, formación y planes de carrera.

Por otro lado, según varios estudios revisados en este trabajo la gestión del conocimiento influye en los resul-

tados financieros, las oportunidades de negocio y en la competitividad. También tiene una alta relación con las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad. Esto puede ser otro de los motivos por los que las empresas están mostrando una mayor preocupación por sus recursos humanos.

Debemos destacar que el sector turístico español ha avanzado bastante en el desarrollo profesional de sus trabajadores, pero aún le queda un largo camino por recorrer para igualarse a otros países europeos. Además, las empresas turísticas en general sufren un importante retraso respecto a empresas de otros sectores en áreas relacionadas desarrollo directivo, gestión de los empleados, la comunicación interna y la gestión del desempeño y de la recompensa.

El estudio de casos nos ha demostrado que la gestión del conocimiento todavía no está suficientemente integrada dentro de las líneas estratégicas de las empresas turísticas, ya que alguno de los encuestados reconoce que no se conoce el concepto de gestión del conocimiento dentro su empresa. Cabe destacar que sólo una de las cadenas hoteleras incluye la gestión del conocimiento dentro de su plan estratégico.

Sin embargo, podemos ver que todos los encuestados llevan a cabo medidas de desarrollo profesional para los empleados. Las medidas más utilizadas para el desarrollo profesional son la formación y los planes de carrera. Estas acciones son diseñadas, generalmente, por el departamento de recursos humanos. Además, la investigación confirma que esta gestión del conocimiento en las empresas influye principalmente en la productividad de los empleados y los resultados empresariales.

Por último, podemos afirmar que la tendencia actual del sector hotelero es la incorporación de la gestión del conocimiento y del capital humano en sus líneas estratégicas, aunque de una manera muy lenta. Desgraciadamente, como hemos podido comprobar, son pocas las cadenas hoteleras que lo están realizando. Deseamos que, en un futuro no muy lejano, sean cada vez más las empresas turísticas que lo tengan en cuenta con el fin de obtener una ventaja competitiva que les permita obtener el máximo rendimiento de sus recursos cognitivos valiosos.

LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.

Para finalizar este trabajo, proponemos una serie de limitaciones y futuras líneas de investigación a tener en cuenta para profundizar en el tema que nos ocupa en mayor profundidad.

En primer lugar, debemos destacar las dos principales limitaciones que hemos tenido para el desarrollo de este proyecto. La primera ha sido la falta de investigaciones científicas sobre la gestión del conocimiento aplicadas al sector turístico y, en concreto, del sector hotelero, tal y como se reconoce en recientes trabajos (Nieves y Haller, 2014).

La segunda limitación que hemos tenido ha sido la reducida muestra empleada para el estudio empírico, aunque suficiente para desarrollar con éxito un estudio de casos. Sin embargo, proponemos ampliar dicha a un mayor número de cadenas hoteleras de 4* dentro de España, con el fin de poder hacer un estudio comparativo sobre el tema de manera más profunda y poder extrapolar las conclusiones de una manera más generalizadas, para su aplicación práctica por parte de los directivos responsables de la gestión del conocimiento. Además, los cuestionarios deberían ser respondidos por los responsables de los departamentos de Recursos Humano, ya que nuestro estudio se ha visto limitado por la imposibilidad de acceder a dicho departamento.

Por último, proponemos una línea de investigación complementaria al plantearnos la posibilidad de realizar una encuesta a una muestra formada por los trabajadores de los distintos de los hoteles encuestados. Esta línea de investigación tendría como principal objetivo conocer si existe relación directa entre la aplicación de las herramientas de gestión del conocimiento y desarrollo de los recursos humanos de alto rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Accenture (2005), La evolución del Portal del Empleado B2E: simplificando la vida de nuestros profesionales, Factor humano, 33, 1-2. http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/factor_humano_2005.pdf

Aguiló Pérez, E. (1999), Consideraciones en torno a los trabajos e investigaciones sobre calidad en la formación turística, Cuadernos de Turismo, 4, 7-19.

Alonso López, J. and I. Danvila del Valle (2011), La formación en los procesos de generación de capital humano, Cuadernos de Estudios Empresariales, 21, 137-157.
Asociación de las Nuevas Tecnologías en la Comunidad Valenciana, ANETCOM (2007), Las TIC en la estrategia empresarial. <http://www.anetcom.es/servicios/linea-editorial.aspx>

Ares Parra, A. and F. Gómez Gómez, (2004), Conductas de ciudadanía organizacional y la confianza en la construcción de equipos de trabajo. Recuperado el 27 de Febrero de 2014 de http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional_y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_2008_25.pdf

Ballesteros Rodríguez, J.L.; de Saá Pérez, P. and C. Domínguez Falcón (2010), La importancia de la cultura de aprendizaje y las prácticas de RRHH en el éxito de la formación en el sector de la restauración, Revista de Análisis Turísticos, 10, 9-16.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 99-120.

Bayón, F. (2002). Organizaciones y recursos humanos, Síntesis. Madrid.

Beltrán, I.; Escrig, A.B.; Bou, J.C. and V. Roca (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 16: 4, 221 – 237.

Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa, 2ª ed. La Muralla: Madrid, 459.

Brotons, M. and A. Lillo (2011). Análisis comparativo de la formación reglada en turismo: Benidorm y el capital humano hotelero. Proyecto Fin de Máster. <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/22592/1/An%C3%A1lisis%20comparativo%20de%20la%20formaci%C3%B3n%20reglada%20en%20turismo.%20Benidorm%20y%20el%20capital%20humano%20hotelero.pdf>

Bueno, E. (1999). La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales, Euroforum Escorial.

Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual, Boletín Club Intellect, 1, 2-3.

Cabero, J. (2006). Bases pedagógicas del e learning, Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, 3:1, 1-10.

Camps, J. and R. Luna (2006). Las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: el caso español, TEC Empresarial, 1.

Camps, J. and R. Luna (2008). Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructura, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 35, 113 -138.

Castello, E. (2002). Los activos intangibles en la era del conocimiento, Boletín de Estudios Económicos, 57, 176, 197 -226.

Castillo, I. and M. Portela (2002). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades, Revista Informa Economía UNAM, 308, 35- 42.

Céspedes, J.J.; Jerez, P. and R. Valle (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 24, 29 -55.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8ª ed. Madrid: McGraw-Hill, 500

Claver, E.; Pereira, J. and M.R. Andreu (2004). Recursos humanos en el sector hotelero: acciones para aumentar la calidad del servicio. http://www.pymesonline.com/uploads/tx_ictcontent/R01854_hotelero.pdf

Euskadi + innova, Gobierno Vasco. B2E (2005), Gestión de las relaciones con los empleados, Empresa Digitala, <http://www.euskadinnova.net/es/enpresa-digitala/publicaciones/gestion-relaciones-con-empleados/1340.aspx>

Eurostat. Encuesta CVTS (2005), Continuing Vocational Training Survey in Enterprises. epp.eurostat.ec.europa.eu/

Exceltur (2006). Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España.

Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empre-

- sas, Cuadernos de Gestión, 2: 1, 65 –88.
- Fong, C. (2011). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial, Carta Económica Regional, 61, 27 –30.
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (2012). Balance de Resultados 2012. www.fundacion-tripartita.org
- Gallardo, E.; López–Guzmán, T.; Millán Vázquez de la Torre, G. and S.M. Sánchez (2007). Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores, Pecunia, 5, 87- 106.
- García, T. and J.A. Valera, J.A. (2004). Características de los establecimientos hoteleros y comportamientos de ciudadanía de los empleados de recepción, Estudios Turísticos, 160, 69-83.
- García, J.A. and P. López (1998). Empresa y Entorno. Cuadernos de Turismo, 2, 85-100.
- García, M.; Simó, P.; Mundert, J. and J. Guzmán (2004). Intangibles: activos y pasivos. Management & Empresa, 37, 21–42.
- García, J.J.; García, J.P. and J.A. Marín (2008). Optimización de los recursos humanos a través de las TIC. Resultados de la reorganización laboral de un proveedor logístico, Revista Economía Industrial, 370, 143- 151.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, 17, 114-133.
- Gutiérrez, S. and M. Rubio (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas, Cuadernos de Turismo, 23, 129-147.
- Hernández, F. and I. Peña (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social, REVESCO, 94, 27-58.
- Iglesias, J.A. (1992). La gestión de recursos humanos aplicada al sector turístico, Barcelona: Bosch, 233.
- Acosta, A. (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería, Madrid: Prentice Hall, D. L., 296.
- Lee-Ross, D. and J. Pryce (2010). Human resources and tourism. Skills, Culture and Industry, Canadá: Channel View Publication, 304.
- Lertxundi, A. and J. Landeta (2010). La influencia del entorno cultural en la eficiencia de las mejores prácticas en dirección de recursos humanos, Cuadernos de Gestión, 11:2, 127-148.
- Lillo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas, Cuadernos de Turismo, 24, 53-64.
- Lillo, A. and A.B. Ramón Rodríguez (2007). Sevilla Jiménez, M. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, Cuadernos de Turismo, 19, 47-69.
- López, P. and J.A. García (1998), Acceso laboral y formación turística, Cuadernos de Turismo, 1, 91-98.
- Marchante, A. J. and B. Ortega (2010). Capital humano, desajuste educativo y productividad del trabajo: un estudio para la industria hotelera, Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, 44, 79 -100.
- Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo, Intangible Capital, 2:13, 308- 326.
- Martínez, P.C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica, Pensamiento & Gestión, 20, 165 -193.
- Mas Machuca, M. and C. Martínez, (2008). El impacto del factor estratégico en los proyectos de gestión del conocimiento del sector de la consultoría, Intangible Capital, 4, 281-294.
- Mendoza, M.I.; Orgambidez, A. and A.M. Carrasco (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva, Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 8:2, 351-361.

- Milgrom, P. and J. Roberts, (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- Ministerio de Trabajo e Inmigración de España (2010). Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/p029&file=inebase&L=0>
- Nieves, J. and S. Haller, (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources". *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995). *The Knowledge creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Núñez-Cacho, P.; Grande, F.A. and C. Pedrosa (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career, *Universia Business Review*, 14-35.
- Pardo, M. and R. Luna (2006). *Recursos humanos para turismo*, Pearson Prentice Hall D.L., Madrid.
- Pérez, D. and M. Dressler (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento, *Intangible capital*, 3:15, 31-59.
- Pérez, L. and L.M. Palomino (2008). *Gestión del conocimiento y tendencias actuales*, TERA.
- Pérez, A.; Castillo, A.; Barceló, M. and J.A. León (2008). Importancia de los clusters del conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre organizaciones, *Intangible capital*, 1:5, 33-64.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, 4ª ed. Madrid: ESIC, 605.
- Pulido, J.I. (2008). Turismo, Universidad, Conocimiento y Empresa: ¿Mundos aislados?, *Revista de Análisis Turísticos*, 6, 66-75.
- Rego, A. and M. Ingelmo, M. (2002). Comportamientos de ciudadanía organizacional: un estudio de sus antecedentes de justicia, *Revista de Economía y Empresa*, 16:45, 89-108.
- Reyes, C. (2004). Una breve introducción a las tecnologías de la información para la gestión del conocimiento, *Intangible Capital*, 0:4, 1-12.
- Reyes, C. (2005). Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y
- Takeuchi. *Intangible Capital*, 1:9, 1-15.
- Rodríguez, J.M. and L. Rubio (2006). Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano (1), *Estudios Turísticos*, 167, 55-90.
- Sánchez, S.M.; López-Guzmán, T.J. and G. Millán (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba, *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249.
- Sánchez, S.M.; López-Guzmán, T.J. and M.M. Nascimento (2009). La satisfacción del capital humano como elemento determinante en la actividad hotelera. Una aplicación en dos regiones turísticas, *Estudios Turísticos*, 182, 53 -69.
- Sánchez, J. A. and M. Sierra (2010). Los recursos humanos en el sector turístico: una aplicación del cuadro de mando integral, *Comunicación al congreso internacional sobre turismo y mediterráneo*.
- Saavedra, I.; Fernández de Tejada, V. and M.D. López (2010). Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, 5-39.
- Tarío, J.J. and M. García (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?, *Cuadernos de Gestión*, 13:1, 151-176.
- Valenzuela, P.T. and M.E. Marin (2014). Factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9:1, 950-957.