Universidade Vigo

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y TURISMO DE OURENSE**

# ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO HOTELERO DE ALTA CATEGORÍA EN GALICIA

***TRABAJO FIN DE GRADO***

**GRADO EN TURISMO**

**Autora: Andrea García González**

**Curso 2016-2017**

Universidade Vigo

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y TURISMO DE OURENSE**

# ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO HOTELERO DE ALTA CATEGORÍA EN GALICIA

***TRABAJO FIN DE GRADO***

**GRADO EN TURISMO**

**Autora: Andrea García González**

**Tutora: Mª Montserrat Cruz González**

**Curso 2016-2017**

**RESUMEN:**

El Capital Intelectual se ha ido convirtiendo en un concepto cada vez más relevante para las empresas en general, y para los hoteles en especial, al pertenecer al sector servicios y fundamentar su actividad en los recursos humanos. En el presente estudio, se profundizará en dicho concepto, analizando sus inicios, las definiciones más relevantes y los factores que lo componen. Se centrará, especialmente, en el Capital Humano: cómo influye en la gestión hotelera y cómo es el nuevo perfil profesional demandado con relación a los cambios que están teniendo cabida en el mundo empresarial. Todo ello, tiene como fin estudiar la aplicación del capital intelectual en las empresas de alojamiento hotelero de alta categoría en Galicia, si tienen en cuenta el capital intelectual y cómo lo gestionan. Con este fin, se ha realizado una encuesta, la cuál ha sido puesta a disposición de las 110 empresas hoteleras de 4 y 5 estrellas de las cuatro provincias gallegas, para posteriormente, analizar los resultados obtenidos y llegar a la conclusión que permitirá constatar la importancia de gestionar correctamente el capital intelectual, y expresamente el capital humano, ya que dará un mayor valor a la empresa.

**Palabras Clave:** Capital intelectual, capital humano, creación de valor, formación, empresas hoteleras.

**ABSTRACT:**

Intellectual Capital has become an increasingly important concept for companies in general, and hotels in particular, in the service sector and fundamental in the activity in human resources. In the present study, the concept is deepened, analyzing its beginnings, the most relevant definitions and the factors that compose it. It will focus, especially on Human Capital: how it influences hotel management and how the new professional profile is demanded in relation to the changes that are taking place in the business world. All it has is to study the device of intellectual capital and high-quality hotel accommodation companies in Galicia, if they take into account the intellectual capital and how they manage it. To this end, a survey has been carried out, which has been made available to the 110 four and five star hotel companies from the four Galician provinces, to analyze the results obtained and to conclude that the importance To properly manage intellectual capital, and expressly human capital, and to give greater value to the Company.

**Keywords**: Intellectual capital, human capital, value creation, training, hotel companies.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS:


**1. INTRODUCCIÓN:** ..... 1

**1.1. Ámbitos de conocimientos presentes en el Grado en Turismo.** ..... 1

**1.2. Metodología y contenido del trabajo.** ..... 2

**2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** ..... 3

**3. INICIOS DEL CAPITAL INTELECTUAL.** ..... 4

**3.1. CAPITAL INTELECTUAL.** ..... 6

**3.2. DEFINICIONES DE CAPITAL INTELECTUAL.** ..... 9

**3.3. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL CENTRADO EN EL CAPITAL HUMANO.** ..... 14

**4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL EN TURISMO Y EMPRESAS HOTELERAS.** ..... 17

**4.1. PERFIL PROFESIONAL DEMANDADO EN EMPRESAS HOTELERAS.** ..... 18

**5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS DE GALICIA.** ..... 22

**5.1. Perfil de la empresa hotelera para el estudio.** ..... 22

**5.2. Encuesta para el estudio.** ..... 22

**5.3. Análisis de los resultados obtenidos.** ..... 23

**7. BIBLIOGRAFÍA:** ..... 43

**8. WEBGRAFÍA:** ..... 44

**9. ANEXOS** ..... 45

## ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro 1: Principales definiciones de gestión del conocimiento ..... 3
Cuadro 2: Empresas que siguen el modelo de Skandia ..... 5
Cuadro 3: Evolución del concepto de capital intelectual ..... 5
Cuadro 4: Principales definiciones del capital intelectual ..... 9
Cuadro 5: Ventajas internas de la gestión del capital intelectual en las empresas hoteleras ..... 18

## ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Esquema del capital intelectual ..... 7
Figura 2: Esquema del capital intelectual en la empresa ..... 11
Figura 3: Esquema del capital humano ..... 12
Figura 4: Esquema del capital estructural ..... 13
Figura 5: Esquema del capital relacional ..... 13
Figura 6: Proceso de gestión del conocimiento ..... 14

## ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Balance de situación del capital intelectual ..... 9

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Análisis de los hoteles según provincia ..... 23
Gráfico 2: Análisis de los hoteles según clasificación ..... 23
Gráfico 3: Análisis de los hoteles según número de habitaciones ..... 24
Gráfico 4: Análisis de los hoteles según número de empleados ..... 24
Gráfico 5: Análisis del conocimiento de la cultura y valores empresariales ..... 25
Gráfico 6: Análisis de la aplicación de estrategia o método de capital intelectual ..... 26
Gráfico 7: Análisis de la estrategia o método de capital intelectual ..... 26
Gráfico 8: Análisis de la contabilización del conocimiento ..... 27
Gráfico 9: Análisis de cómo contabilizan el conocimiento ..... 27
Gráfico 10: Análisis de la actividad para potenciar el capital intelectual ..... 28
Gráfico 11: Análisis de la actividad llevada a cabo para potenciar el capital intelectual ... 28
Gráfico 12: Análisis sobre la existencia de RPT ..... 29
Gráfico 13: Análisis del departamento que controla las tareas ..... 30
Gráfico 14: Análisis de los activos intangibles ..... 31
Gráfico 15: Análisis del puesto óptimo ..... 31
Gráfico 16: Análisis del plan de carrera ..... 32
Gráfico 17: Análisis de la formación de empleados en base a las metas ..... 33
Gráfico 18: Análisis de la formación con relación al cliente ..... 33
Gráfico 19: Análisis de la colaboración entre empleados ..... 34

Gráfico 20: Análisis del valor de marca ..... 34
Gráfico 21: Análisis de la metodología..... 35
Gráfico 22: Análisis de la gestión de quejas o sugerencias por parte de los empleados .. 36
Gráfico 23: Análisis de la integración de sugerencias de los empleados..... 36
Gráfico 24: Análisis de la gestión de actualizaciones..... 37
Gráfico 25: Análisis de la actualización de los directivos empresariales..... 38
Gráfico 26: Análisis de las competencias de los recursos humanos ..... 38
Gráfico 27: Análisis del compromiso con la empresa..... 39
Gráfico 28: Análisis de la situación frente a los cambios..... 39
Gráfico 29: Análisis de la capacidad de los trabajadores para resolver problemas ..... 40

# 1. INTRODUCCIÓN:

El tema seleccionado para la realización del Trabajo Fin de Grado ha sido el “Capital Intelectual”.

Es un tema relevante para una buena gestión y dirección de las empresas de alojamiento hotelero, aunque a priori, es un tema poco conocido y, por tanto, poco valorado por las empresas del sector hotelero.

Este trabajo tiene como fin estudiar la aplicación del capital intelectual en las empresas de alojamiento hotelero de alta categoría en la comunidad de Galicia. El estudio está centrado en el sector hotelero porque es la rama del turismo que más me llena y en la que llevo trabajando años, y tengo inquietudes sobre cómo este concepto puede cambiarlo.

## 1.1. Ámbitos de conocimientos presentes en el Grado en Turismo.

El tema de estudio en este trabajo de Fin de Grado, tiene relación directa con varias de las materias presentes a lo largo de la carrera universitaria.

Se relaciona con asignaturas de gestión empresarial, como por ejemplo lo son: “Dirección y gestión de entidades turísticas” y “Gestión de alojamientos turísticos”, ya que, se comentará, que el capital intelectual es un activo que la empresa tiene que saber cómo gestionar para conseguir sacarle el mayor aporte posible, centrándose, en mayor medida, en empresas de alojamiento hotelero.

También está ligado a materias como, por ejemplo, “Contabilidad de organizaciones turísticas”, ya que, se mencionará a lo largo del trabajo, que uno de los objetivos del nuevo modelo de capital intelectual en las empresas, es llegar a incluir su medida en la contabilidad, para llegar a conseguir informes del valor de la empresa más realistas.

Este trabajo aborda otro tema interesante en la actualidad y se relaciona con asignaturas como “Sistemas de información para la gestión turística”, ya que, se comentará, cómo la era de la información ha ayudado en este cambio de modelo empresarial y cómo afecta a las competencias que cada vez más se les exigen a los trabajadores, cambiando así el perfil del empleado más buscado.

Por último, cabe destacar que, debido al enfoque que tiene este estudio, está relacionado directamente con asignaturas como “Gestión de recursos humanos en las empresas turísticas”. Este trabajo está centrado, sobre todo, en la importancia que tienen los recursos humanos en la empresa y cómo pueden generar un valor añadido especial.

## 1.2. Metodología y contenido del trabajo.

El presente trabajo comienza con un marco teórico para poner al lector en situación.

Por el hecho de no conocer este concepto, se ha tenido que estudiar la teoría relacionada con el capital intelectual a través de libros, artículos, revistas y páginas webs de los autores más relevantes a lo largo de los años.

De ahí que la primera parte del trabajo esté dedicada a explicar un poco la evolución del concepto a lo largo del tiempo, las definiciones varias que han ido surgiendo y la explicación del concepto en sí mismo y los factores que lo componen, centrándose en el capital humano.

Este capital es el factor clave para el desarrollo de cualquier empresa, pero al tratarse de empresas hoteleras, cobra más relevancia si cabe, ya que la base de su éxito son las relaciones que unen a los recursos humanos con el cliente.

Posteriormente, el trabajo se centrará en el estudio de la aplicación de todo lo visto en los puntos anteriores sobre las empresas hoteleras y cómo es el nuevo perfil demandado por las mismas (la base del presente estudio). En la época de crisis económica actual que se está viviendo, las empresas son conscientes, más que nunca, de que tienen un recurso muy valioso que les puede llevar al éxito o al fracaso, dependiendo de su gestión, y este es el conocimiento y capital intelectual de su plantilla de recursos humanos. Saben que, para sobrevivir en el mercado actual, deben gestionar bien estos activos intangibles, pero, sin embargo, la mayoría de las empresas hoteleras no tienen ningún modelo de gestión del conocimiento ni del capital intelectual.

La segunda parte del trabajo es la aplicación práctica del capital intelectual en los hoteles, con la que llegamos a la finalidad de este estudio. El objetivo del mismo es conocer si los alojamientos hoteleros de 4 y 5 estrellas de Galicia tienen implantados sistemas o medidas de capital intelectual, si le están sacando partido al nuevo modelo de gestión y de creación de valor.

Para obtener esta valiosa información, se ha llevado a cabo una encuesta, que se le ha hecho llegar directamente al Director/Directora de los 110 hoteles gallegos de las características exigidas para el estudio.

Una vez obtenidos los datos solicitados por parte de las empresas que se han prestado a colaborar, se han analizado y obtenido ciertas conclusiones. Dichos resultados se encuentran expuestos en la última parte del trabajo.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la actualidad, Internet y las nuevas tecnologías (TIC`s) han modificado la forma de entender la sociedad, su forma de comunicarse y de buscar información en todos sus aspectos: las relaciones entre personas, la manera de comercializar productos y servicios, el pensamiento de sus usuarios… Y ha cambiado también la manera de proceder de las empresas. Éstas deben reestructurarse y adaptarse a los grandes cambios que está sufriendo el mundo empresarial para poder seguir su andadura y avanzar por la "Era del Conocimiento".

Internet está a disposición de todas las empresas, lo cual, a su vez, es un hándicap. Por ello, las empresas que quieran destacar sobre las demás, tienen que diferenciarse e identificarse claramente a los ojos de los usuarios, conseguir posicionarse en el conjunto evocado del consumidor.

En primer lugar, se definirá el concepto de "conocimiento": Es la facultad del ser humano para comprender, por medio de la razón, cualidades y relaciones de las cosas. Con ello logrará enfrentarse a cualquier situación y salir airoso de ella.

La gestión del conocimiento, un activo que forma parte de la empresa de manera intangible, es ahora un concepto que ha ido incrementando su valor desde hace poco tiempo (desde los años 90), y se está convirtiendo, como se mencionará, en un documento más de trabajo para la empresa.

A continuación, se exponen varias definiciones de "Gestión del conocimiento" en el Cuadro 1.

*Cuadro 1: Principales definiciones de gestión del conocimiento*

| **AUTOR** | **DEFINICIÓN** |
|---|---|
| Wriston, W. (1992) | *"La nueva fuente de riqueza no es material, es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor".* |
| Nonaka, I. y Takeouchi, H. (1995) | "*Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas".* |
| Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998) | "*Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor".* |

Fuente: Elaboración propia a partir de Wriston, W. (1992); Nonaka, I. y Takeouchi, H. (1995); Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998).

Como se puede observar en el anterior cuadro, sin poder definir un término de manera única, se puede decir que el concepto de gestión del conocimiento se expresa de forma diferente según autores y tipos , pero los conceptos básicos que se abordan en todas ellas son: organización, conocimiento, factor clave y creación valor.

## 3. INICIOS DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Los primeros estudios sobre el concepto de capital intelectual datan de los años 70 – 80, y desde entonces, dicho concepto ha ido ganando importancia y aportando mayor valor para las empresas. Pero cabe mencionar que, como bien dice Brooking, A. (1997): *"el capital intelectual ha estado presente desde el momento en el que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente".*

Poco a poco, este concepto intangible se ha ido perfeccionando, hasta que, con el inicio de la "Era Digital" o la "Era del Conocimiento" (en los años 90), se le ha ido dando forma.

En Julio de 1994, un grupo de empresarios, académicos e investigadores, se reunieron en Mill Valley, para buscar respuesta a preguntas como: *"¿El lenguaje contable valora el conocimiento como recurso para crear valor?, ¿Cómo vamos a valorar y medir el capital intelectual?"* (Edvinsson, 1994). Se hacían este tipo de preguntas porque en el fondo, este grupo de expertos, sabía que esta parte de la empresa, el capital intelectual, se podría medir de alguna manera y que era necesario hacerlo.

Unos meses después, en octubre, la revista *Fortune* publicó "*El activo más valioso de su empresa: el capital intelectual*". Este artículo sirvió para que las empresas comenzasen a preocuparse por ello.

Dicho artículo venía a decir lo siguiente: *"El conocimiento podrá ser intangible, pero eso no quiere decir que no se pueda medir. Los mercados de trabajo ponen precio al conocimiento: para la mayoría de las personas, su ingreso se correlaciona mejor con su capital intelectual que con su habilidad práctica. […] No es sólo un ejercicio, los contables tienen que preocuparse de los datos que se introducen de la empresa no comprobados o subjetivos, pero son datos vitales".* (Tom Stewart, 1994, autor de este primer artículo).

Con todo ello, el avance más importante se produce en 1995, cuando Skandia (la mayor empresa escandinava de seguros y servicios financieros) de la mano de Leif Edvinson (con el primer título del mundo como Director corporativo de Capital Intelectual) publicó un informe sobre capital intelectual como suplemento al informe tradicional, el financiero. Su modelo empresarial se basaba en el análisis para crear valor sostenible y la influencia del rendimiento sobre el mismo. Como decía su presidente en aquel entonces, Bjorn Wolrath: "*La medición del capital intelectual y un informe bien equilibrado representan un hito importante en el paso de la era industrial a la economía del conocimiento. […] Este tipo de informes mejorados da por resultado una descripción más sistemática de la capacidad y potencial de la empresa para poder transformar el capital intelectual en capital financiero*", y así obtener mayores beneficios.

Skandia, con sus estudios desde el año 1991, comprobó que la situación competitiva de una empresa reside más en factores como el propio talento de los trabajadores, capacidad de manejo y conocimientos, que en los propios activos tradicionales. A raíz de este verdadero avance, otras empresas comenzaron a seguir el ejemplo de Skandia, tal y como nos cuentan Edvinsson y Malone (1999) y cómo podemos ver en el Cuadro 2.

*Cuadro 2: Empresas que siguen el modelo de Skandia*

| EMPRESA / EMPRESARIO | ACCIÓN QUE LLEVÓ A CABO |
|---|---|
| **Dow Chemical** | Creó el cargo de "Director de activos intelectuales", encargado de elaborar un informe de capital intelectual para la empresa de su mismo nombre. |
| **Hughes Aircraft** | Instauró un programa llamado "Camino al Conocimiento". |
| **Canadian Imperial Bank of Commerce** | Elaboró un programa de desarrollo de liderazgo en torno al capital intelectual y utilizó sus destrezas para lanzar un programa de préstamos para financiar empresas basadas en conocimientos, siendo el criterio clave la valoración del capital intelectual. |
| **Posco** | Inició su propio departamento de capital intelectual. |
| **Ernst & Young (importante firma de contabilidad)** | Estableció programas de seminario para sus clientes, como: "Nuevos valores y medidas para la era del conocimiento" y "La ventaja del conocimiento". |

Fuente: Elaboración propia a partir de Edvinsson y Malone (1999)

Como se intuye en el cuadro anterior, se puede decir que el movimiento del cambio de la valoración del capital intelectual había llegado para quedarse. Esta primera fase de toma de contacto del capital intelectual como tal, con las empresas, se vio culminada en un simposio sobre dicho concepto, celebrado en 1996 en la capital estadounidense, Washington. Después de nuevas investigaciones, la idea inicial de capital intelectual ha pasado a ser un documento de trabajo y una fuente de estudio, apunto de convertirse en un nuevo modelo corporativo y empresarial.

Podemos ver la evolución de dicho concepto en el Cuadro 3:

*Cuadro 3: Evolución del concepto de capital intelectual*

| AÑOS | EVOLUCIÓN |
|---|---|
| **Principios de los años 80** | Nociones generales del posible valor intangible del capital intelectual. |
| **Mitad de los años 80** | La era de la información toma las riendas y se incrementa la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas. Esa diferencia se pensaba ya que era por el capital intelectual. |
| **Finales de los años 80** | Primeros intentos de construcción de una base para lograr medir el capital intelectual. |
| **Principios de los años 90** | Se toman iniciativas para enseñarle al mundo el poder del capital intelectual. Por ejemplo: Skandia nombra a Leif Edvinsson como "Director de capital intelectual", primer título como tal del mundo. Por otro lado, Kaplan y Norton introducen el nuevo concepto de *Cuadro de Mando Integral* (1992). |

| | |
|---|---|
| **Mitad de los años 90** | Nonaka y Takeouchi (1995) dan a conocer su trabajo "*The Knowledge-Creating Company",* muy influyente para el avance del concepto.<br>Además, en 1994, se lanza la herramienta Tango, creada por Celemi, que sirve para la educación ejecutiva en la importancia de los intangibles empresariales.<br>También en esta época, Skandia lanza el informe como suplemento al tradicional, escrito por Edvinsson (1997), relacionado con la evaluación del stock de capital intelectual de la empresa. |
| **Finales de los años 90** | Dicho concepto de capital intelectual comienza a pisar fuerte entre profesionales e investigadores.<br>Suceden un gran número de proyectos a gran escala para dar forma a este concepto.<br>En 1999, en Ámsterdam, se convoca un simposio internacional, con gran aceptación, sobre capital intelectual. |
| **Principios del año 2000** | Caddy (2000) define el capital intelectual como la diferencia entre activos y pasivos intangibles.<br>Kaplan y Norton (2004), en su libro "Strategic Maps", proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización. |
| **Finales del año 2000** | La era de la información tiene mayor fuerza que inicialmente, y el concepto de capital intelectual es investigado y medido por todo el mundo.<br>En el sector hotelero, es aquí cuando empieza a sonar, sobre todo en países como: España, Cuba, República Dominicana, México y demás. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Petty y Guthrie (2000), García-Parra (2006) y Rivero (2008).

## 3.1. CAPITAL INTELECTUAL.

El análisis del capital intelectual constituye, hoy en día, uno de los mayores retos de la gestión empresarial, ya que se está convirtiendo en la parte más importante de la empresa para obtener el éxito y ésta debe contabilizarlo de alguna manera.

Como se mencionaba anteriormente, se está produciendo la "Era del Conocimiento", y por ello es positivo tener en cuenta factores como la identificación, medición y evaluación de los activos intangibles de la empresa.

Su valor en los negocios mundiales, es muy relevante. Charles Handy calcula que éste puede llegar a ser cuatro veces mayor que el valor de los activos materiales de la empresa, de ahí su enorme valor y la necesidad de tenerlo en cuenta dentro de la empresa.

Según Rich Karlgaard, director de *Forbes ASAP* "*La inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier empresa"*. Esto lleva a que las empresas tienen que apostar por sus trabajadores más que por cualquier otro activo, ya que juntos, pueden obtener mucho más rendimiento para ambos (empresa y trabajador) y conseguir resultados mucho antes.

Como menciona Bill Gates (cofundador de *Microsoft*) "*El secreto de Microsoft es que nosotros ganamos porque contratamos a la gente más inteligente. Mejoramos los productos a base de retroalimentación hasta que son los mejores. Todos los años nos retiramos unos días para pensar adónde va el mundo"*. Dicho en otras palabras, el equipo de Microsoft trabaja para aumentar el capital intelectual de su empresa.

Se observa como, por ejemplo, Steven M.H. Wallman (Ex presidente de la Comisión de Valores y Bolsa) incluye en su definición de Capital Intelectual términos como el potencial del cerebro humano, del cual dice que *"es un activo que en la actualidad está valorado en cero en el balance general de la empresa"*.

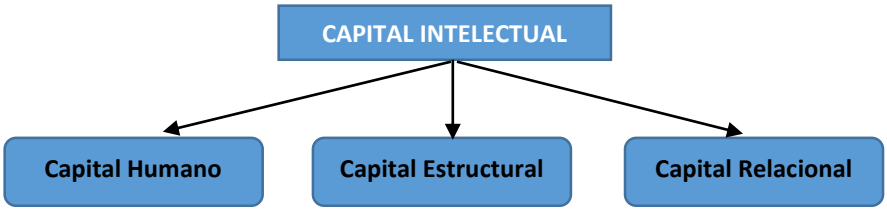
Puede ser que, como bien dice William Davidow (inversor de capitales para especulación y comentarista de negocios), las empresas no estén dando resultados correctos al no tener medido el capital intelectual: *"Tenemos necesidad de pasar a un nuevo nivel contable, en el cual se pueda medir el impulso de una empresa en términos de posición de mercado, lealtad de la clientela, calidad, etc. Por no valorar estas perspectivas dinámicas estamos presentando una valoración tan falsa de una empresa como si estuviéramos cometiendo errores de suma".*

Es necesario medir y valorar el capital intelectual de una empresa, según Brooking, A. (1997), por los siguientes motivos:

- Que los gestores sepan en dónde reside el valor de la empresa.
- Disponer de una unidad de medida para calcular el éxito y el crecimiento.
- Como fundamento para obtener financiación y/o préstamos.

Se puede traer a colación la metáfora de Edvinsson y Malone (1999): "*Una empresa es como un árbol: el tronco, las ramas y las hojas. El inversor inteligente estudia este árbol en busca de fruta madura para cosechar, pero suponer que el árbol sólo es lo que se ve es un error, porque debajo de él, existen sus raíces, lo que le ha hecho crecer. Un hongo bajo tierra puede hacer que éste árbol se caiga. El capital intelectual nos lleva a estudiar las raíces del árbol: su valor y los factores ocultos, lo que le hará crecer".* Dichos factores, que serán analizados más adelante, son los siguientes que vemos en la Figura 1:

*Figura 1: Esquema del capital intelectual*




Fuente: Elaboración propia a partir de Edvinson y Malone (1999).

Por otro lado, Brooking, A. (1997), deja en su libro varios conceptos clave del capital intelectual, de los cuales se resaltan los siguientes:

- Empresa= Activos materiales + capital intelectual.
- Las marcas sobreviven a las empresas.
- Apreciar y conservar a los clientes fieles.
- La propiedad intelectual es una inversión corporativa.
- Los empresarios y empleados valiosos invierten en sí mismos.
- Los empleados ricos en conocimientos aportan valor a la empresa.

- Convertir en un activo la cultura corporativa.
- Colaborar para conseguir metas más relevantes.
- Desarrollar el capital intelectual para satisfacer necesidades futuras.

De ello se puede resaltar que lo principal para una empresa que quiera diferenciarse por su capital intelectual, es tener un cuidado óptimo de sus empleados y clientes, e introducir en sus procesos básicos herramientas para medir el rendimiento y el valor aportado a la organización.

Una vez pasada la era de investigaciones y definiciones, como bien dicen Edvinsson y Malone (1999), la segunda era del capital intelectual "será la era de la aplicación y capitalización", la era que está por venir.

Nos hablan de "Aplicación: porque las empresas introducirán en su actividad este nuevo modelo, esta nueva manera de medir, visualizar y presentar el verdadero valor de la empresa". Con ello, incluyen, se podrán conseguir los siguientes puntos importantes:

- Mejores relaciones de negocios, más fuertes y duraderas.
- Lealtad de los consumidores a largo plazo.
- El futuro de la empresa dependerá de los conocimientos y competencias que tengan sus propios RRHH, por lo que dependerá de ella misma.
- Renovarse y adaptarse a los cambios: compromiso de la empresa y sus trabajadores.
- Mejorar el carácter y los valores empresariales (algo muy relevante para inversores a la hora de crear fusiones, alianzas, asociaciones, contratar personal…).

Y también hablan de "Capitalización: porque con ello podremos saber, de manera más exacta, el valor de una entidad, y no solamente teniendo en cuenta lo financiero", que al fin y al cabo no es lo que aporta mayor valor y crecimiento a la empresa. El capital intelectual es una iniciativa fresca y optimista que mide más allá de lo tradicional y con ello, podemos verificar el valor real de la empresa. Esto, según Edvinsson y Malone (1999) "devuelve el sentido común y la equidad a la economía".

Por lo que se ha visto en este apartado, se puede decir que, en resumen, para vender un buen servicio, tienes que contar con una buena plantilla de recursos humanos. Esta importancia se triplica si se habla del sector a estudiar, el sector hotelero, ya que los clientes demandan cada vez más una atención personalizada y ajustada a sus exigencias y perspectivas.

Como se ha visto con anterioridad, en la evolución del concepto, no es hasta finales del año 2000 cuando las empresas hoteleras comienzan a darse cuenta de la importancia de este activo intangible. Por ello, se tratará de abordar el concepto en dicho sector en un punto distinto (Punto 4).

## 3.2. DEFINICIONES DE CAPITAL INTELECTUAL.

Existen tres conceptos básicos para definir el capital intelectual, según Edvinsson (1992):

1- El capital intelectual es información complementaria de la información financiera, no es información meramente subordinada.
2- El capital intelectual es capital no financiero y representa el salto escondido entre valor de mercado y valor en libros.
3- EL capital intelectual es una partida del pasivo (como vemos en la Tabla 1), no del activo. Esto es, el capital intelectual se toma prestado de los clientes, empleados…etc.

*Tabla 1: Balance de situación del capital intelectual*

| **BALANCE DE SITUACIÓN** | |
|---|---|
| ACTIVOS | PASIVOS |
| Tecnología<br><br>Competencia | **Capital Intelectual**<br><br>(Valores ocultos de la empresa) |

Fuente: Edvinsson y Malone (1999), "*El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa"*, pág. 64.

A continuación, se citarán varias definiciones de capital intelectual que han ido surgiendo con el paso del tiempo, a partir de la idea inicial de Edvinsson (1992) que hemos mencionado anteriormente. Veamos el Cuadro 4.

*Cuadro 4: Principales definiciones del capital intelectual*

| AUTOR | DEFINICIÓN | COMENTARIO |
|---|---|---|
| Edvinsson (1992): Primera definición | *"El capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado".* | Decía que, el valor del capital intelectual, era el resultado de que dichos activos intangibles se convirtiesen en rendimientos y beneficios financieros para la organización. El capital intelectual debemos tratarlo como deuda, ya que es una inversión que tendrá sus frutos en un futuro a medio alcance. El capital intelectual es una inversión de futuro. |
| Skandia (como empresa) | Capital Humano + Capital Estructural + Capital Relacional = CAPITAL INTELECTUAL | La empresa Skandia, pionera en este nuevo método de medición, llegó a una definición más simple a pesar de la complejidad del término. |

| | | |
|---|---|---|
| Brooking, A. (1997) | *"Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que hace funcionar a la empresa"*. | Dice que, el capital intelectual, *"surge desde el momento en que un comercial establece una buena relación con un cliente"*. A esto añade que la empresa está formada por los activos materiales y también por el capital intelectual. |
| Edvinsson y Malone (1999) | *"El capital intelectual es una mezcla de la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado".* | Además, utilizan la metáfora del árbol (mencionada anteriormente) para dar su opinión. Para ellos, el capital intelectual son las raíces, lo oculto en la empresa pero que, en realidad, es lo que le aporta el valor. |
| Sveiby (2000) | *"El valor del capital intelectual viene dado por la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor contable de la misma".* | Para él, la diferencia resultante entre el valor de mercado y el valor contable es la aportada por el capital intelectual. |
| Nevado y López (2002) | *"El conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros capitales estructurales, como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes la calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros".* | Para ellos, el capital intelectual será todo aquel activo que permita aportar valor a la empresa, aprovechar mejor las oportunidades que se presenten y que aporten beneficios en un futuro cercano. |

Fuente: Elaboración propia a partir de los siguientes autores: Edvinsson, L. (1992); Brooking, A. (1997); Edvinsson y Malone (1999), Sveiby (2000); Nevado y López (2002).

Como se puede ver en el Cuadro 4, la definición de Capital Intelectual cambia según el autor que se consulte, pero todas tienen matices comunes. Todos los autores intentan resaltar que éste es un concepto intangible dentro de la empresa y resaltan también su poder para generar valor.

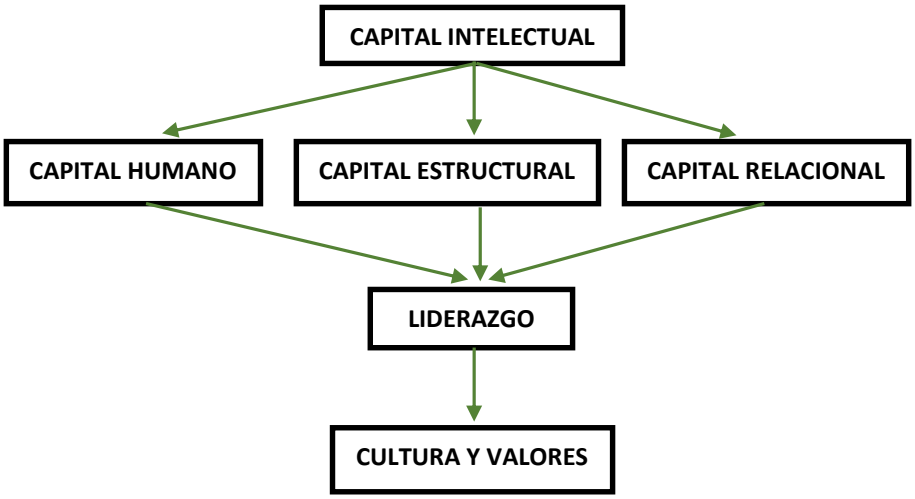
A modo de resumen, se puede concluir con una definición propia:

*El concepto de Capital Intelectual son los activos intangibles que forman parte de la empresa y añaden valor a la misma, permitiendo a su vez tener una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia para alcanzar el éxito.*

A continuación, se comentarán un poco más en profundidad los tres tipos de capitales que integran el capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Como se observa en la Figura 2, estos tres factores integran el capital intelectual junto con la cultura y los valores de la empresa, que es la base, y también junto al liderazgo. Todo ello integrado crea valor a la empresa.

*Figura 2: Esquema del capital intelectual en la empresa*




Fuente: Edvinsson y Malone (1999): *"El capital inteletual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa",* pag. 52

Después del análisis teórico realizado previamente, se pasará a realizar un estudio explicativo de los componentes principales que integran el capital intelectual.

- Capital Humano:

Facilita información sobre los recursos humanos de la empresa: sus conocimientos, sus habilidades, su inventiva, sus capacidades individuales para realizar sus funciones, la experiencia de empleados y directivos etc., (como se puede ver en la Figura 3). Incluyendo siempre la filosofía y la cultura empresarial además de sus valores (Edvinsson y Malone, 1999). El capital humano consiste en la aplicación de conocimientos y habilidades a situaciones prácticas, aumentando el aprendizaje.

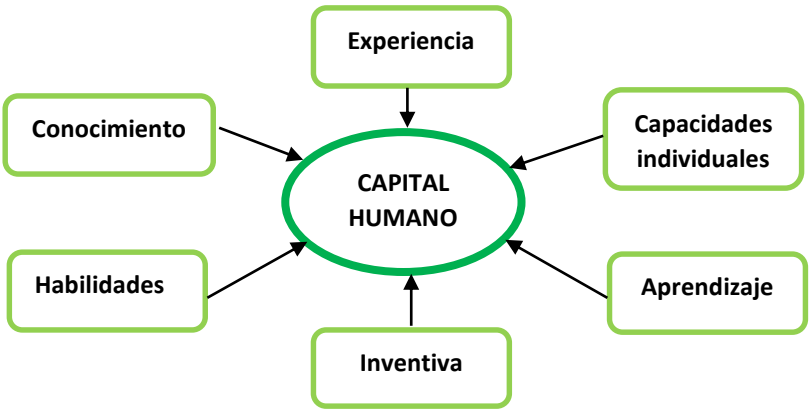
Siguiendo a Edvinsson y Malone (1999), se puede decir que las preguntas que toda empresa hotelera debería plantearse, por ejemplo, podrían ser las siguientes:

- ¿Están modernizando y actualizando, los empleados y directivos, sus destrezas y habilidades y a la vez, consiguiendo otras nuevas?
- ¿La empresa es capaz de darse cuenta de esas actualizaciones e incorporaciones y las integra en su día a día?
- ¿Se comparten estas nuevas adquisiciones con toda la organización y personal?

Según estos autores (Edvinsson y Malone, 1999), se ha de considerar como muy importante para las empresas en general, pero para las empresas de alojamiento turístico en especial, la modernización de sus empleados.

La empresa no puede ser propietaria de este capital, pero tiene que hacer todo lo posible para que se consigan mejoras a cada momento.

*Figura 3: Esquema del capital humano*




Fuente: Elaboración propia a partir de Edvinsson y Malone (1999).

- Capital Estructural:

Es la infraestructura que "*incorpora, forma y sostiene el capital humano*" (Edvinsson y Malone, 1999). Permite agrupar las funciones de la empresa, facilitando el intercambio de conocimiento entre los RRHH y lleva a obtener mayor eficacia. Es el conocimiento de la empresa incorporado a través del aprendizaje. Recoge todo aquello que ocurre en la empresa.

Este factor del capital intelectual es propiedad de la empresa, la parte que se relaciona con las actividades diarias y la estructura interna de la empresa. Es la capacidad de organización de los RRHH que incluye los sistemas físicos como pueden ser: bases de datos, cuadros de organización, manuales de trámites y protocolo, equipos y programas, marcas y patentes, etc. (como se puede observar en la Figura 4). Una manera de organizar las diferentes piezas que lo integran es clasificarlo en 3 tipos de sub capitales:

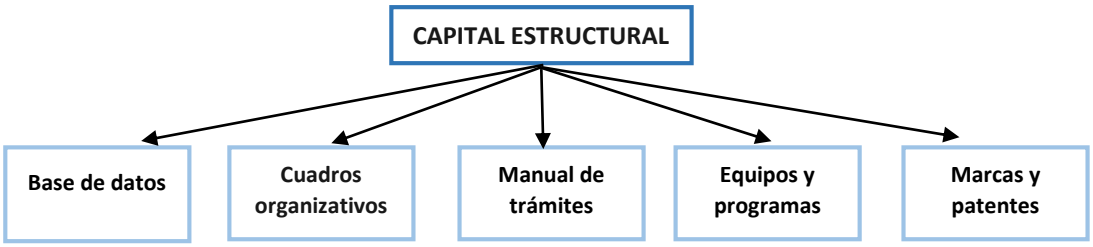
- Capital Organizacional: Incluye todo aquello por lo que la empresa invierte: sistemas, herramientas, operaciones… todo lo que lleve a la empresa a conseguir nuevos conocimientos.

- Capital Innovación: Es la capacidad que tiene la organización de renovar sus conocimientos y destrezas y utilizar esos resultados para mejorar, tal como: derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y demás activos intangibles que tiene la empresa que participan en la elaboración de los servicios prestados.

- Capital Proceso: Las técnicas usadas para conseguir los objetivos de aumentar su valor y favorecer la eficacia de los servicios ofertados. Son los procedimientos que tienen que seguir los empleados para crear valor.

  - *"El capital humano es el que constituye el capital estructural, pero cuanto mejor sea el capital estructural, tanto mejor será el capital humano de dicha empresa"* (Hubert Saint-Onge, teórico del capital intelectual).

*Figura 4: Esquema del capital estructural*




Fuente: Elaboración propia a partir de Edvinsson y Malone (1999).

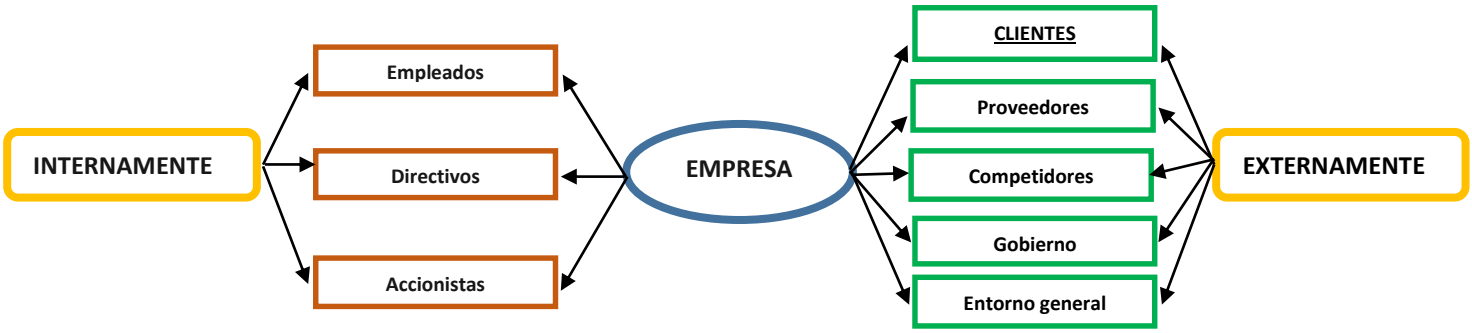
- Capital Relacional:

Son las relaciones de la empresa con su entorno, pero, sobre todo, con los clientes. Esta relación (empresa-cliente) es distinta a la que puede tener con empleados, directivos, competidores, etc., por lo que es de gran importancia para la creación de valor de la empresa. La clave de cualquier empresa de éxito es tener una buena base de clientes leales.

En las empresas debe existir un clima de libertad, para que así surja la creatividad y la innovación, resultando de ello productos intensivos en conocimiento. Es el propio capital de la empresa.

En la Figura 5 se puede ver las relaciones de las que se hablan en este punto.

*Figura 5: Esquema del capital relacional*



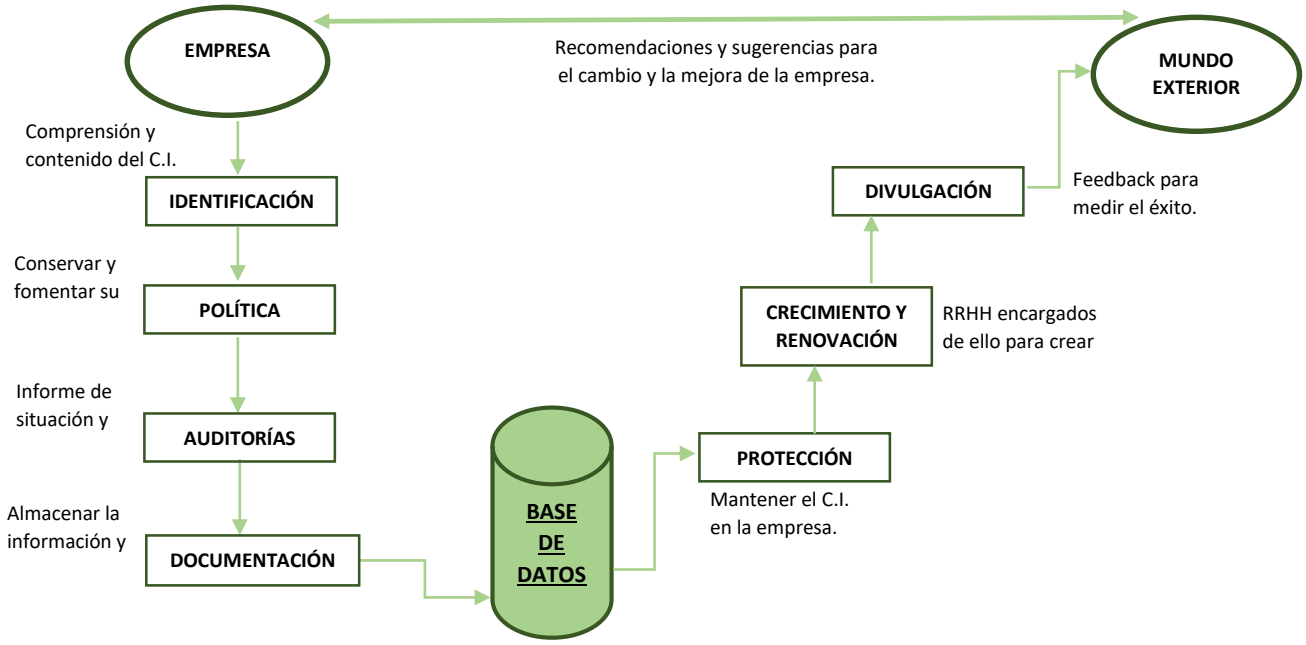

Fuente: Elaboración propia a partir de Edvinsson y Malone (1999).

## 3.3. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL CENTRADO EN EL CAPITAL HUMANO.

La gestión del capital intelectual es la suma del capital humano, capital estructural y capital relacional y, al combinarlos, se consigue multiplicar el poder que pueden tener sobre la empresa hotelera. Una gestión óptima de esta combinación puede llevar al éxito del establecimiento (Edvinsson y Malone, 1999).

Siguiendo a Brooking, A. (1997), se observa que este proceso de gestión del capital intelectual se divide en siete fases (Figura 6):

*Figura 6: Proceso de gestión del conocimiento*




Fuente: Brooking, A. (1997): *"El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio"*, pág. 162.

El proceso de gestión del conocimiento se realiza a través de diferentes fases que implican distintas actuaciones en la empresa, como se ve en la Figura 6.

A continuación, se explicará brevemente cada una de las fases de este proceso:

- Identificación del capital intelectual: Primer paso para comprender que tienen que valorar lo que poseen dentro de la empresa, qué es lo que les hace crecer y ganar valor.
- Creación de una política específica que lo ampare: Deben crear dicha política para conservar su capital intelectual y fomentar su crecimiento, con unas directrices y normas internas.
- Creación de una Auditoría del capital intelectual: Deben saber cada cierto tiempo que todo funciona según las bases previas implantando mecanismos como la Auditoría. El informe resultante de la misma dirá confirmará la situación de su capital intelectual, recomendaciones y también sugerencias para mejorarlo.

- Documentación con todo lo relativo al capital intelectual: Archivar todo el conocimiento y el "Know-how" de la empresa es vital para su conservación y utilización. Así, todo empleado tendrá acceso a la información y podrán seguir creciendo y mejorando el conocimiento ya obtenido. Para ello, también es importante formar al personal y que adquiera conocimientos de uso del programa de almacenamiento y las metas propuestas.
- Protección del capital intelectual: Tienen la necesidad de proteger sus activos intangibles, ya que son susceptibles a perderse o irse de la empresa.
- Crecimiento y renovación del capital intelectual: Forma parte de la gestión del capital intelectual pero no dependen de ella, dependen directamente de los RRHH y de la formación que reciban por parte de la empresa. El equipo de gestión del capital intelectual solamente se podrá encargar de su administración y del cumplimiento por su parte de la política empresarial.
- Divulgación del capital intelectual: Es muy importante que empleados y directivos tengan conocimiento del capital intelectual que existe en la empresa, y los mecanismos de "feedback" les indicarán el éxito que se obtenga con ello. Los dos métodos para divulgar el capital intelectual son: La base de conocimientos (a nivel interno) y el informe de capital intelectual (a nivel externo).

Los beneficios de una óptima gestión del capital intelectual son múltiples, entre los que Edvinsson y Malone (1999) destacaron cinco:

- Curva de aprendizaje con más pendiente.
- Tiempo más corto para el lanzamiento de un producto.
- Economía de costes e inversión en capital estructural.
- Mayor valor añadido mediante mayor grado de conocimiento y exactitud.
- Creación de valor nuevo por actualizaciones y mejoras de conocimiento.

Aunque la finalidad de una buena gestión de este activo intangible es medir realmente el valor de la empresa y conseguir ver sus puntos fuertes y débiles, así como también su futuro más cercano (Edvinsson y Malone, 1999).

En todo este proceso, se observa que la clave para una buena gestión del capital intelectual es el capital humano. De él depende en gran parte el éxito o fracaso de la empresa. Por este mismo motivo, se centrará el estudio en dicho capital.

Se parte de una definición del capital humano, de Suárez (1997), que lo relaciona con el valor económico potencial de la capacidad productiva de un empleado o del conjunto de ellos, fruto de unos conocimientos adquiridos en la escuela o por experiencias propias. Por ello, es conveniente concretar contablemente qué se quiere medir para contabilizar el capital humano, ya que, por ejemplo, autores como Nevado y López (2003) hablan de dos puntos diferenciados:

1º - Los gastos de personal dentro de la empresa: salarios, seguridad social y demás.

2º - Gastos de formación, conocimientos adquiridos, habilidades del personal, capacidad de aprendizaje, grado de motivación e implicación, etc.

El primer punto, ya se tiene en cuenta en la contabilidad empresarial tradicional, por lo que no tendría sentido volver a contabilizarlo dentro del concepto de capital intelectual.

El segundo punto, al contrario, no se tiene en cuenta en ningún asiento contable, y es realmente el activo intangible que le da valor a la empresa y el que le hará ganar mayores beneficios a futuro. Como bien comentan Nevado y López (2003), cualquier empleado que

adquiera un “know-how” debido a la formación aportada por la empresa, supone una inversión ya que, ese “know-how” será utilizado por dicho empleado a corto y largo plazo, acabando en una mejora de productividad y eficacia para la empresa, actual y futura.

La formación de los recursos humanos por parte de la empresa es fundamental, tanto en el presente como en el futuro. Lo ideal es que la empresa ponga a disposición del trabajador una formación constante y continuada, introduciendo todos los cambios que se vayan produciendo, para que éste pueda actualizarse y recopilar nuevos conocimientos y destrezas. Esta inversión en formación se realiza para conseguir una serie de resultados para la empresa, tales como:

- Aumentar las capacidades del trabajador.
- Fomentar su iniciativa, participación e innovación.
- Aumentar su grado de motivación e implicación para con la empresa.

Se puede decir que la empresa tiene que invertir en formación para conseguir capacitar a sus recursos humanos para que sean capaces de realizar las tareas asignadas de forma óptima. Si la empresa no proporciona dicha formación, sus trabajadores tendrán dificultades para enfrentarse a todos los cambios que sufra el entorno y la propia empresa, por lo que dificultará también la andadura de la misma en el mercado, sin obviar que puede llegar a disolverse al no saber enfrentarse a la situación y llegar a desaparecer.

La empresa, una vez visto todo lo anterior, debe tratar de mimar a sus empleados, para que éstos se impliquen más en su trabajo y conseguir juntos los objetivos fijados.

La gran preocupación de la mayoría de los trabajadores, como dicen Nevado y López (2002), es la estabilidad de sus empleos junto con la capacidad de la empresa para poder hacer frente a sus remuneraciones, y esa preocupación es todavía mayor con la actual crisis económica que se está viviendo desde el año 2009. Además, tienen preocupaciones de futuro, tales como jubilaciones, prestaciones complementarias, etc.

Por todo ello, es importante que la empresa tome cartas sobre el asunto y se tome enserio el capital intelectual y como consecuencia, el capital humano, su gestión y cuidado. Esto daría a ver a sus empleados que la organización tiene claras sus prioridades: cuidar a sus recursos humanos (sus capacidades, sus conocimientos y sus habilidades).

Manejar información sobre el capital humano le aporta, a la empresa y al personal, información muy relevante, que según Nevado y López (2002), puede ser:

a. Conocimiento detallado del importe invertido en formación del personal.
b. Número de trabajadores permanentes y temporales.
c. Número de directivos.
d. Grado de motivación.
e. Grado de implicación.

Con estos datos la empresa tiene una idea de la valoración del capital humano, es decir, qué inversión hace en recursos humanos y si dicha inversión se revaloriza como consecuencia de las competencias que va adquiriendo el personal con el tiempo. Con esto, la empresa puede corregir errores y mejorar el capital humano para seguir creciendo.

Cabe destacar el mensaje que lanzaba la dirección de la empresa Marlborough en el año 1998, donde exponía lo siguiente: *“Nuestra misión es ofrecer una excelente calidad de servicio a nuestros clientes a través de la formación, mejora y desarrollo de nuestro más importante activo: Nuestra gente. […] Consideramos que la gestión y motivación de nuestro personal son la clave del éxito del negocio”.* Como bien dicen Nevado y López (2002),

aunque estos datos no sean cuantitativos ni figuren en la contabilidad, esto sirve de motivación para la plantilla ya que les hacen saber que son importantes para la empresa y que forman parte del éxito. Con ello, se puede lograr que el empleado valore más su trabajo y se implique más aún con la empresa.

## 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL EN TURISMO Y EMPRESAS HOTELERAS.

A continuación, este trabajo se centrará más en ver la aplicación del capital intelectual al turismo y a la empresa hotelera, que, como hemos mencionado en el Cuadro 3 (Evolución del concepto de capital intelectual), no es hasta finales del año 2000 cuando los grandes hoteles empiezan a darse cuenta de que ese es el camino a seguir.

No tiene que ser algo nuevo el hecho de que, los empleados, son la base y la imagen de la empresa y/o marca frente al cliente. Este hecho puede parecer insignificante, pero no lo es. La clave del éxito depende de la actuación de un empleado frente a un cliente. Da igual de qué departamento sea dicho empleado, o cuál sea su función dentro del hotel. Todos y cada uno de ellos influye en la tasa de éxito de la empresa.

Son pocas las cadenas hoteleras que han empezado a implantar medidas de capital humano desde el año 2000, que como se mencionaba inicialmente en este apartado, es el año en el que empieza a pisar fuerte en nuestro sector. Es un dato curioso sabiendo que se podrían beneficiar mucho de este modelo.

Se puede decir que las principales medidas sobre el capital intelectual, según diversos estudios realizados en 2014 (Gonçalves Gândara, J.M., Sass de Haro, C., Rastrollo Horillo, M.A. y Savi Mondo, T.), las llevaron a cabo las siguientes cadenas hoteleras:

- Accor Hotels: Comenzó a desarrollar estrategias basadas en la gestión del conocimiento, con un sistema de tres componentes: tecnología de información para almacenamiento, acceso a dicha tecnología y motivación al personal para la creación y aplicación del conocimiento.
- Hilton Corporation: Implantó programas de formación propios. La cadena hotelera valora la transferencia de conocimiento y el desarrollo de cada empleado en su puesto de trabajo.
- Marriot Hotels: Estableció un sistema de codificación del conocimiento de los empleados acerca de su rutina, los estándares y procesos, información que poseen acerca de los clientes y demás información relevante.
- Ritz Carlton: Cuentan con un sistema que refuerza la lealtad de sus clientes, aplicando el conocimiento de sus gustos en futuras estancias en los establecimientos. Tienen otra iniciativa en marcha, el “Green book”, donde apuntan las mejores prácticas de cada departamento y posteriormente, son compartidas con toda la plantilla, para que las conozcan e las pongan en práctica.
- Best Western: Tienen claro que el conocimiento es la base para un servicio de calidad superior, por ello, han instalado una intranet que les ayuda a transferir los conocimientos a toda la plantilla. Además, cuentan con herramientas y programas para auxiliar a sus franquicias en la gestión del capital humano.
- Maritim German Hotels Group: Instalaron un programa que, en el momento que un cliente hace la reserva, captura toda la información posible del mismo, para sacarle partido durante la estancia del cliente en el hotel.

Estos ejemplos mencionados, demuestran que las empresas hoteleras están mentalizadas de la importancia de la gestión del capital intelectual y del conocimiento para conseguir una posición ventajosa con respecto a los competidores, que, para ello, es necesario un avance continuo en actividades que fomenten, sobre todo, el capital humano.

En el Cuadro siguiente (Cuadro 5), se muestran las ventajas internas de la gestión del capital intelectual en las empresas hoteleras:

*Cuadro 5: Ventajas internas de la gestión del capital intelectual en las empresas hoteleras*

| VENTAJA | AUTOR |
|---|---|
| Conocimientos de sus procesos y operaciones internas, lo que da mayor calidad a sus servicios. | Johson & Vanetti (2005); Yang & Wan (2004); Rodríguez Antón et. al (2003); Jones et al (1998); Boucken (2002). |
| El conocimiento en sí, produce que la toma de decisiones sea más acertada, solucionando así posibles problemas futuros, mejorando la percepción de los clientes y la productividad de la empresa. | Yang & Wan (2004); Bayraktaroglu & Kutanis (2002). |
| El conocimiento produce innovaciones positivas. | Cooper (2006). |

Fuente: Gonçalves Gândara, J.M., Sass de Haro, C., Rastrollo Horillo, M.A. y Savi Mondo, T., *"La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras"* (2014).

Se puede ver en el Cuadro 5 como, estudiando la gestión interna, los autores se centran, sobre todo, en la capacitación y formación de los empleados, en la producción de servicios, gestión de la innovación y la toma de decisiones.

## 4.1. PERFIL PROFESIONAL DEMANDADO EN EMPRESAS HOTELERAS.

Siguiendo a Brooking, A. (1997), con la era de la información y conocimiento ha cambiado también el método de trabajo de la mayoría de las empresas.

Actualmente, la empresa busca un trabajador que sea capaz de renovarse y actualizarse a los cambios que puedan surgir, que sepa adaptarse a ellos. En la época de crisis que vivimos, la empresa no se conforma con un trabajador que solo sepa desempeñar una función, si no que busca un empleado que sepa ver una oportunidad de mejora y ser capaz de llevarla a cabo. Que, ante un problema, sepa cómo ayudar a su organización. Que sepa desenvolverse en el mayor ámbito posible y que tenga el mayor conocimiento e información para ello. Hoy en día, gracias a internet y lo que ello supone, los empleados pueden actualizarse, formarse, informarse y obtener experiencia en cualquier momento y en cualquier lugar.

Según datos de Hosteltur, en los últimos dos años (2016 y 2017), los puestos que más oferta de empleo generaron en un hotel son: sala, cocina y recepción, aunque con una diferencia con años anteriores, y es que, el perfil profesional que demandan las empresas está evolucionando.

Siguiendo a Xavier Martín (Director de Turijobs) para Hosteltur, *"Existe una brecha a la hora de encontrar a los profesionales más demandados […] por razones varias como falta de experiencia y competencias necesarias para los puestos de trabajo o la baja o nula inversión de presupuesto en servicios de reclutamiento y recursos humanos. […] Desde Turijobs, hemos detectado que la mayor preocupación del empleador es la retención de talento, y esto podrían conseguirlo a base de: buen clima laboral, plan de carrera, crecimiento personal…".*

Como se puede observar en el "Libro Blanco del Grado en Turismo" (2004), en el estudio de validación de las competencias con el sector, los empresarios (entre ellos hoteleros) requieren de sus trabajadores que sepan manejarse bien en tareas específicas, como por ejemplo las siguientes:

- Tener marcada la orientación de servicio al cliente (Valoración: 3,72 sobre 4).
- Inglés como idioma extranjero principal (Valoración: 3,48 sobre 4).
- Utilizar y analizar las TIC´s en los distintos ámbitos del sector (Valoración: 3,44 sobre 4).
- Manejar técnicas de comunicación con los clientes (Valoración: 3,43 sobre 4).
- Planificar y gestionar los recursos humanos de la organización (Valoración: 3,36 sobre 4).

Esto confirma lo que se venía comentando hasta el momento, que el empresario, al igual que los tiempos, exige mucho más a sus empleados.

Cabe destacar que los profesionales del sector hotelero, como hemos mencionado a lo largo del estudio, son conscientes de que los trabajadores son la clave del futuro para la empresa, de ahí que valoren en mayor medida la capacidad de planificar y gestionar los recursos humanos. Tienen claro que, una gestión óptima, en definitiva, del capital intelectual de la empresa, es la llave para aumentar su valor en el mercado y asegurarse el éxito entre sus competidores.

Nos dice también dicho "Libro Blanco del Grado en Turismo" (2004), que, para los hoteleros, profesionales del sector, es muy importante la formación específica en turismo de los trabajadores, ya que, actualmente, existe mucho intrusismo laboral y ello implica que la calidad del servicio no sea óptima y por ello se reduce la productividad y el éxito de las empresas.

Cabe destacar que, en el sector hotelero español hay mucha presencia de empresas familiares y de tamaño reducido, en las que los empleados, son familiares del dueño. Esto se suma a lo mencionado anteriormente, e incrementa el nivel de desprofesionalización del sector, ya que estos hoteles o bien no son capaces de actualizarse o, por el contrario, dan prioridad a otros factores y no tienen en cuenta el valor que les aporta el capital humano.

Debido a ello, es necesario que las empresas se planteen dar la opción de formación continua a sus empleados, bien creando sus propios centros de formación o adhiriéndose a otros ya existentes, como nos plantea el "Libro Blanco de Recursos Humanos de Turismo en España" (2004).

*"La empleabilidad, en términos de compromiso formativo, es la primera muestra de respeto, casi al nivel del salario, que una empresa les debe a sus empleados"*, como señala Antonio Ramírez Rebollo, Director de recursos humanos de Paradores en el año 2004.

Los directivos y gestores de las grandes empresas hoteleras, actualmente, son conscientes de la relevancia que tiene cada actuación diaria de sus empleados como estrategia de captación, retención y fidelización del cliente. Por ello, términos como "retención del

personal", "creación de marca interna" o "batalla por la captación de talento" son debates que los hoteles introducen cada vez más en la gestión de sus recursos humanos. ("Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España", 2004).

En la actividad hotelera de categoría 4 y 5 estrellas, como se trata en este estudio, la calidad con la que un empleado interactúe con un cliente, tiene un impacto directo y causal en la cuenta de resultados de la empresa, que, tal y como nos dice el "Libro Blanco de Recursos Humanos de Turismo en España" (2004), dicha calidad ha cambiado. No se trata simplemente de cubrir las necesidades que el cliente trae de antemano, si no que se trata de satisfacer las necesidades básicas y superar con creces las expectativas que el cliente traiga consigo, ofreciéndole un servicio impecable y, sobre todo, sorprendiéndole. El cliente, aun siendo repetidor en el establecimiento, tiene que sentir la misma sensación que el primer día, sentirse importante y recibir un trato único.

En el sector hotelero, el empleado forma parte, en cierta medida, del servicio que vende ("Libro Blanco de Recursos Humanos de Turismo en España", 2004), por ello es tan importante la gestión de los empleados en este tipo de empresas. Por ello, es necesario para este sector contar con personas que cumplan con el siguiente perfil:

- Talento.
- Don de gentes.
- Motivación.
- Implicación.
- Formación previa y continuada.
- Compromiso.

Y todo equipo de trabajo necesita tener a una persona líder, que como tal, tiene que tener capacidades suficientes como para impulsar y gestionar todas las características citadas anteriormente en todos y cada uno de los empleados a su cargo.

Otra cuestión a tener en cuenta, debido al auge de las nuevas tecnologías que han cambiado el modelo empresarial, como bien se indica al comienzo de este apartado, es el uso de las mismas, su aplicación y optimización para la empresa.

Las nuevas tecnologías, ayudan a los directivos a dar un mayor servicio interno a sus empleados, a través de herramientas como intranets, las cuales agilizan procesos de trabajo, aportan mayor información instantánea y permiten una mayor individualización del servicio a los empleados.

Son, a su vez, un gran apoyo para el departamento encargado de los recursos humanos, ya que, si se sabe gestionar de manera óptima, puede ser un método clave para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del capital humano. Estas nuevas tecnologías pueden aportar información valiosa como, por ejemplo, la aportación de cada empleado a la creación de valor y, a partir de ahí, tomar las decisiones oportunas.

Las TIC´s son, siempre que se sepa analizar bien y actuar en consecuencia, una ayuda para toda la plantilla de cualquier empresa, por eso es necesario reclutar trabajadores con formación específica y que sepa manejarse con ellas, capaces de poner la tecnología al servicio de la empresa.

Las nuevas tecnologías, según datos de Hosteltur, generan nuevas competencias que son exigidas a los trabajadores, como, por ejemplo:

- Especialista de datos (Dataminig): Se trata de saber trabajar las bases de datos de la empresa con información de la cartera de clientes. Con ello, la empresa podrá proponer

promociones, segmentar sus propuestas según el cliente y demás acciones para la mejora empresarial.

- Especialista en Marketing Online: Esta competencia implica ser capaz de aumentar el flujo de visitantes a la web propia del hotel y, a su vez, conseguir una mejor y más competitiva imagen de marca a través de las distintas redes sociales.
- Especialistas en Marketing Móvil: Tiene que saber adaptar cualquier campaña o promoción a los dispositivos móviles, principalmente smartphones y tablets. Estos dispositivos avanzan con muchísima ventaja sobre las demás tecnologías, actualizándose a cada segundo y creando aplicaciones y herramientas nuevas. Un buen especialista en Marketing Móvil tiene que saber cuál es la herramienta que mejor se adapta a su hotel.
- Especialista en CRM (Customer Relationship Management): Esta es una de las competencias más exigidas en un hotel, ya que es una herramienta de las más utilizadas por toda la plantilla. En ella, los empleados conocen las tareas pendientes, los actos que se llevarán a cabo, las actualizaciones, cualquier problema que pueda surgir… es una herramienta, entre otras cosas, para mantener informado al empleado en todo momento. Además, otra de sus funciones es mantener actualizada la cartera de clientes, proveedores y socios del hotel y conservar todos los datos posibles sobre ellos.

*"Parece que poco a poco, el sector va asumiendo que los problemas no se resuelven gastando sólo más dinero en publicidad o promociones. La formación, la gestión de los recursos humanos, la calidad del servicio o las nuevas tecnologías son los verdaderos motores para la mejora de la competitividad"*, como bien aporta Antonio Nieto, Director General de Turismo de la Comunidad de Madrid en el año 2004.

Para concluir este apartado de nuestro estudio, tomamos varias recomendaciones que nos proporciona el "Libro Blanco de los Recursos Humanos de Turismo en España" (2004), las cuales son:

- Para que la empresa tenga éxito entre sus competidores, el cuerpo directivo tiene que tener claro que los recursos humanos, sus empleados, son el factor diferencial que va a crear valor añadido para la empresa y a crear beneficios y ventajas competitivas, tanto a largo, medio como a corto plazo, asegurando así el despegue y el éxito de la empresa en el mercado hotelero.
- Para ayudar a que estos empleados aporten todo el valor que esté en sus manos, la empresa tiene que llevar a cabo ciertas acciones, como, por ejemplo:

  - ✓ Informar a los empleados de la situación de la empresa y de las estrategias a llevar a cabo, con una gestión empresarial transparente, para que éstos se sientan partícipes.
  - ✓ Ofrecer formación, desarrollo y la posibilidad de crear una carrera profesional dentro de la empresa, esto incrementará la implicación y la motivación del empleado con relación a su puesto de trabajo y a su vez, aumenta el propio valor del trabajador.

Como nos dice Brooking, A. (1997) *"la empresa necesita más a los trabajadores valiosos que éstos a ella".*

# 5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL EN EMPRESAS HOTELERAS DE GALICIA.

Una vez visto el marco teórico sobre el concepto de capital intelectual (sus inicios, varias definiciones de los autores más representativos, su trayectoria a lo largo de los años, lo que supone para las empresas turísticas hoteleras y el nuevo perfil de empleado que ello genera), se procede a la parte más práctica y real de éste concepto.

## 5.1. Perfil de la empresa hotelera para el estudio.

El fin de este proyecto es estudiar y analizar la aplicación del capital intelectual en las empresas de alojamiento hotelero de categoría superior de Galicia y, para ello, se ha seleccionado un perfil de empresa concreto.

Las empresas que han sido seleccionadas (ANEXO 1), tienen un perfil similar con varios factores en común:

- Son hoteles ubicados en la comunidad de Galicia, en las cuatro provincias.
- Son hoteles de categoría superior, ya que todos están categorizados con 4 y 5 estrellas.

Se ha obtenido una lista de 110 hoteles de éstas características exigidas y, estos datos, han sido obtenidos de la base de datos de la Agencia de Turismo de Galicia.

Con este segmento de empresas, se han obtenido datos reales para estudiar el comportamiento de los alojamientos hoteleros situados en la comunidad gallega y ver si se están adaptando a los cambios y aprovechando oportunidades como la del nuevo modelo de creación de valor del capital intelectual, centrándose sobre todo en su variante: capital humano.

Al tratarse de hoteles de categoría, se supone que tienen mayor presupuesto disponible para poder hacer frente a la implantación del modelo de capital intelectual y, además, mayor formación por parte del equipo de trabajo como para darse cuenta de que es una oportunidad única para alcanzar el éxito entre sus competidores.

## 5.2. Encuesta para el estudio.

La encuesta que se plantea (ANEXO 2), consta de 21 preguntas con respuesta única, en formato Google Docs. Ha sido seleccionado este formato para hacer su manejo más sencillo y conseguir mayor colaboración por parte de las empresas hoteleras.

Dicha encuesta ha sido enviada directamente al Director/Directora de los 110 hoteles de las características exigidas que existen en Galicia, de los cuales sólo se ha obtenido respuesta de 15 establecimientos.

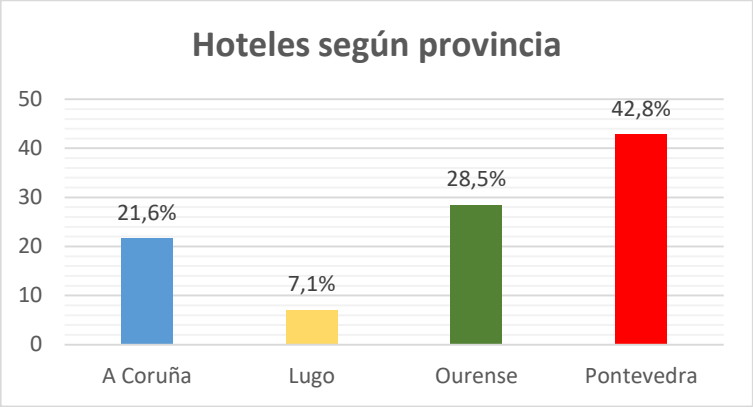
A través de la información obtenida, se pretende saber si tienen alguna medida de capital intelectual, si trabajan en ello y la opinión de los directivos de los principales hoteles gallegos categorizados con 4 y 5 estrellas.

## 5.3. Análisis de los resultados obtenidos.

A continuación, se centrará el trabajo en analizar los resultados obtenidos de las encuestas.

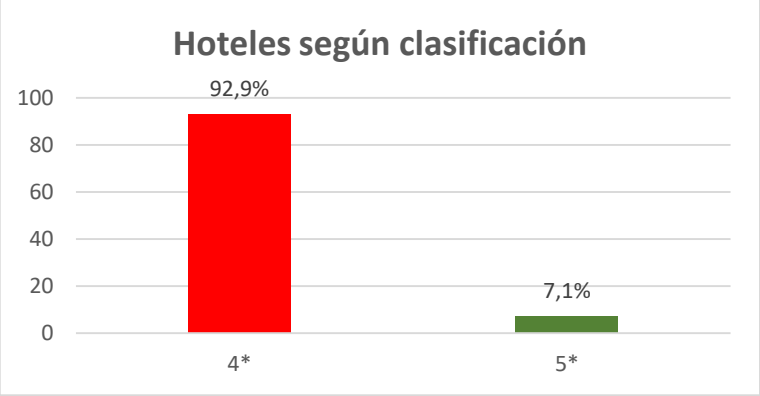
De las 110 empresas hoteleras a las cuales se les hizo llegar la encuesta, solamente 15 han colaborado con este estudio. A continuación, se verán los Gráficos 1,2,3 y 4, con los datos generales de estas empresas hoteleras que han participado en la encuesta:

*Gráfico 1: Análisis de los hoteles según provincia*



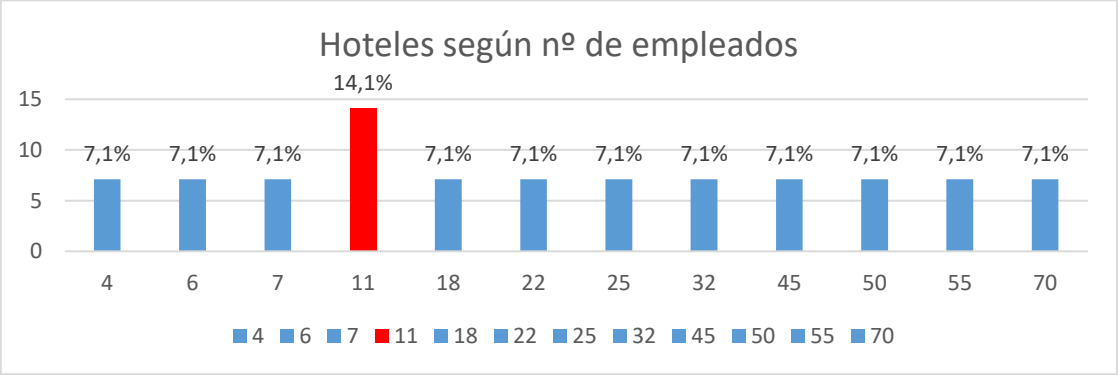

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 2: Análisis de los hoteles según clasificación*



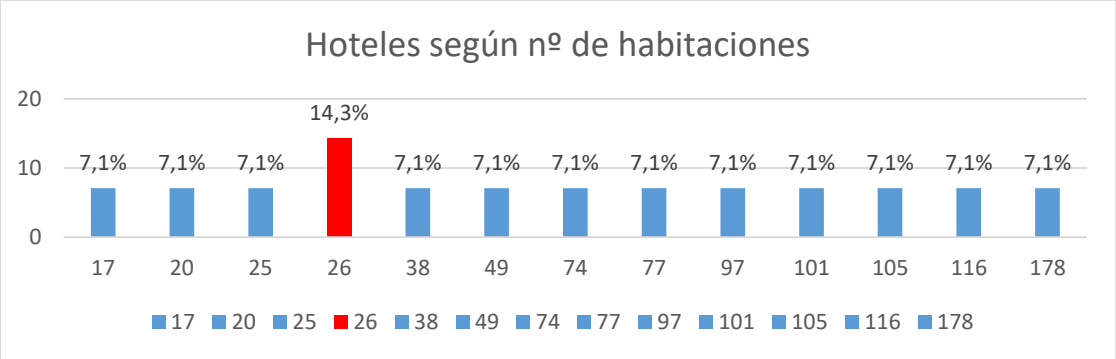

Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 4: Análisis de los hoteles según número de empleados*




Fuente: Elaboración propia.

*Gráfico 3: Análisis de los hoteles según número de habitaciones*




Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, el mayor número de respuestas, se ha obtenido de hoteles categorizados con cuatro estrellas, ubicados en la provincia de Pontevedra, seguido de la provincia de Ourense (Como se puede ver en el Gráfico 1 y en el Gráfico 2).

Se observa en el Gráfico 3, que no coinciden en cuanto al número de empleados, ya que varían entre un mínimo de 4 hasta un máximo de 70 trabajadores. Varios Directores de estos hoteles, han dejado constancia de que esta pregunta la han respondido según el número de trabajadores que tienen en estos momentos (mayo, 2017) en la plantilla. Un porcentaje elevado de estos hoteles son de costa, afectados por la alta estacionalidad turística de la zona, por lo que, en época estival y fiestas puntuales, su plantilla de recursos humanos puede aumentar considerablemente.

Como se puede ver en el Gráfico 4, vuelven a tener importancia las desigualdades en cuanto al número de habitaciones, con hoteles desde 17 hasta 178 habitaciones. Esto depende de la envergadura del edificio del hotel.

Estos datos de carácter general facilitan la localización de la información obtenida, de modo que se puede realizar una identificación más concreta del tipo de alojamiento que responde y dónde se encuentra ubicado.

Lo relevante del estudio son los datos rescatados de las 21 preguntas que componen la encuesta, ya que, en principio, para llegar a obtener la categoría de 4 y 5 estrellas, todos los hoteles deben tener en común: servicios, instalaciones, comodidades y demás instalaciones que ofrecen al cliente, tal y como es exigido por la Xunta de Galicia y por los Inspectores de Turismo (ANEXO 3).

A continuación, se analizarán las respuestas obtenida de manera general, ya que los datos aportados individualmente por parte de cada establecimiento hotelero han sido anónimos.

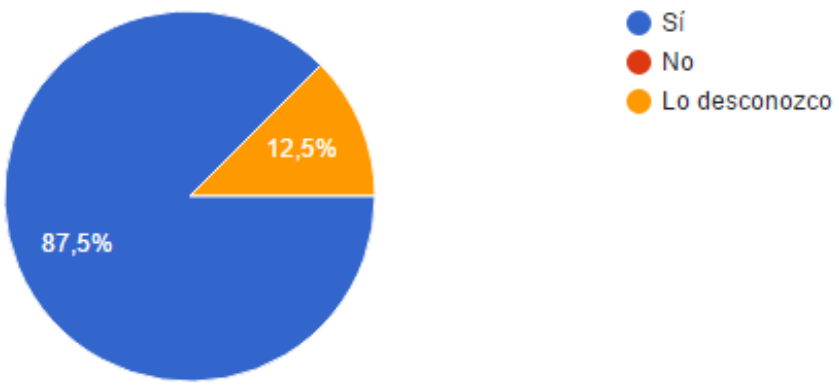
Se hará un análisis general de las empresas hoteleras, para ver cómo se gestionan y el concepto que tienen en general de los empleados, para posteriormente proceder a un análisis más exhaustivo del capital humano ya que, como se menciona a lo largo del trabajo, es el capital clave dentro de la empresa hotelera y en el cuál se centra este estudio.

## ANÁLISIS GENERAL DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO HOTELERO DE ALTA CATEGORÍA EN GALICIA.

Se comenzará por las preguntas generales de los alojamientos hoteleros, para hacernos una idea global de cómo se gestionan dichos hoteles en general.

- Empleados y directivos, ¿conocen la cultura y los valores de la empresa?

*Gráfico 5: Análisis del conocimiento de la cultura y valores empresariales*




Fuente: Elaboración propia.

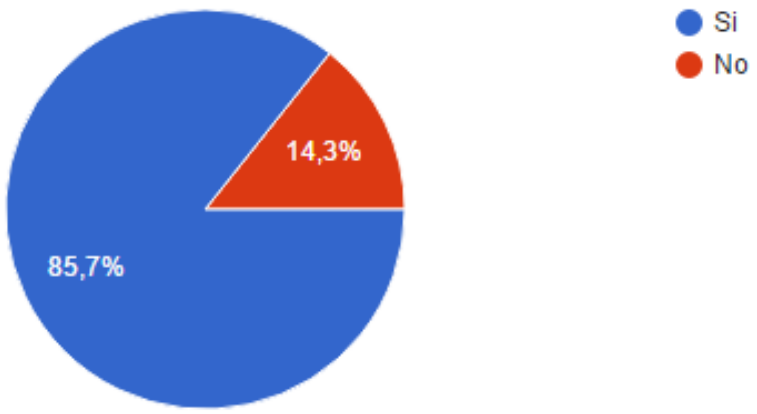
Para que un empleado pueda prestar el mejor servicio a un cliente, es necesario que conozca la cultura y los valores empresariales. Un trabajador de un hotel, sea cual sea su puesto, tiene relación directa con la imagen que el cliente se hace del establecimiento. Si el empleado no tiene claras cuáles son las formas de proceder ni el valor que el hotel quiere generar en el usuario, no puede trasmitirlo.

En el Gráfico 5 se valora el conocimiento por parte de los hoteles de alta categoría de Galicia sobre la interrelación del personal con la imagen empresarial. Se constata que un 12,5% de los hoteles desconoce si la plantilla de trabajo es consciente de la cultura y los valores de la empresa para la cual trabajan.

Por ello, se observa que en la función de gestión de la empresa de alojamiento hotelero de Galicia se puede estar produciendo algún error de comunicación vertical. Un error que puede estar actuando en contra de los intereses de la entidad.

- ¿Aplican alguna estrategia o método de capital intelectual dentro de la organización?

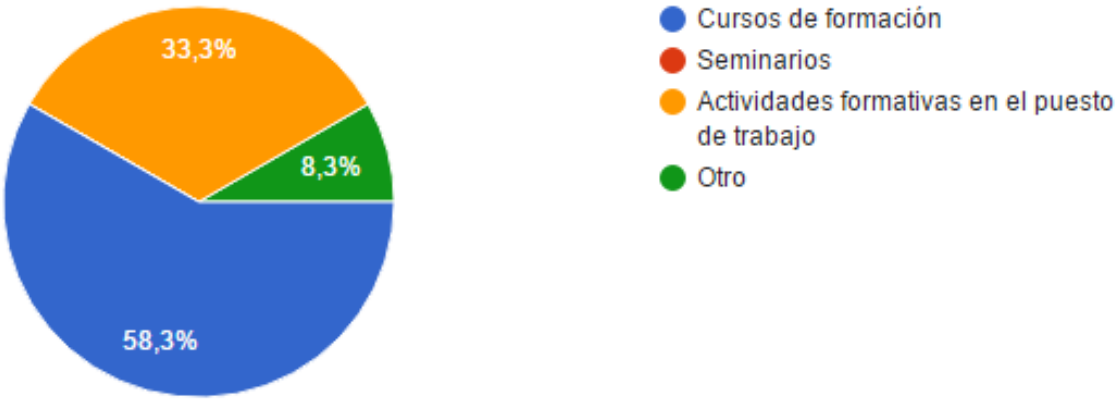
*Gráfico 6: Análisis de la aplicación de estrategia o método de capital intelectual*




Fuente: Elaboración propia.

- ¿Qué estrategia o método aplican?

*Gráfico 7: Análisis de la estrategia o método de capital intelectual*




Fuente: Elaboración propia.

Se certifica en el Gráfico 6 que todavía, actualmente, un 14,3% de los hoteles gallegos, no aplican ninguna medida relacionada con el capital intelectual. Es un dato llamativo después del estudio teórico realizado anteriormente, porque se ha estudiado la importancia de, para poder seguir creciendo como empresa, incluir algún método de gestión, sobre todo, del capital humano.

En el Gráfico 7, se puede observar que, del 85,7% que afirman tener alguna estrategia o método de capital intelectual, el 58,3% aplican, básicamente, cursos de formación, destacando también la implantación de actividades formativas en el puesto de trabajo.

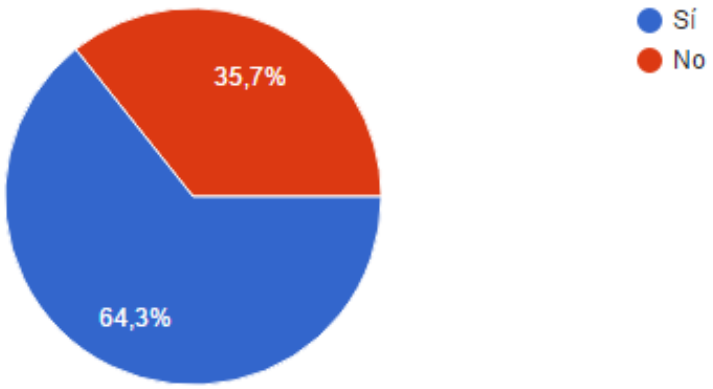
Este dato es relevante para el estudio, ya que como se ha mencionado anteriormente, la formación del personal es muy importante. Con ello, estos hoteles están ayudando a crecer al empleado, dándole herramientas para realizar mejor su trabajo, actualizándole y preparándole para posibles cambios que puedan ir surgiendo.

La formación, además, le permite al empleado el desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa, y eso, es un valor añadido para otras empresas en caso de que el dicho recurso humano cambie de hotel para continuar su trayectoria profesional.

Se certifica así que las empresas hoteleras gallegas, en este sentido, están intentando gestionar uno de los puntos más necesarios: la formación del trabajador.

- ¿Contabilizan, de alguna manera, el conocimiento dentro de la empresa junto con el valor que éste les otorga?

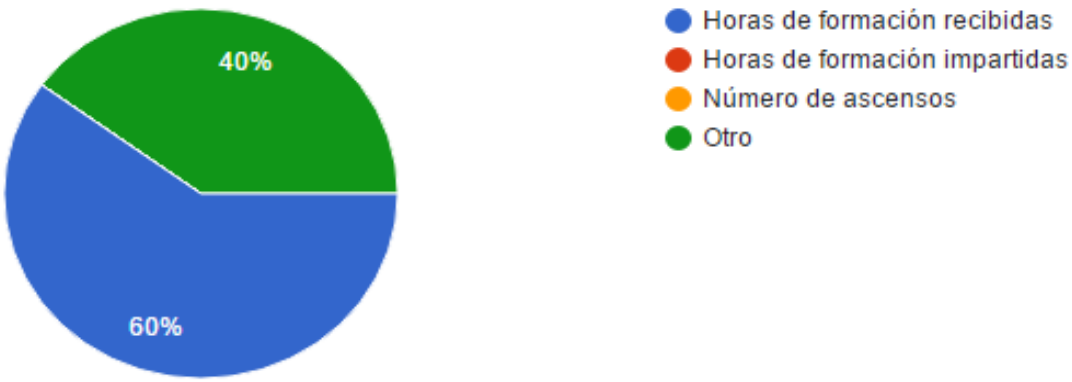
*Gráfico 8: Análisis de la contabilización del conocimiento*




Fuente: Elaboración propia.

- ¿De qué manera lo contabilizan?

*Gráfico 9: Análisis de cómo contabilizan el conocimiento*




Fuente: Elaboración propia.

Observando el Gráfico 8, se puede ver que los hoteles sí se están concienciando de que medir el capital intelectual es importante para la empresa, para la creación de valor, ya que un 64.3% nos dicen que sí miden el conocimiento y lo que ello les aporta.

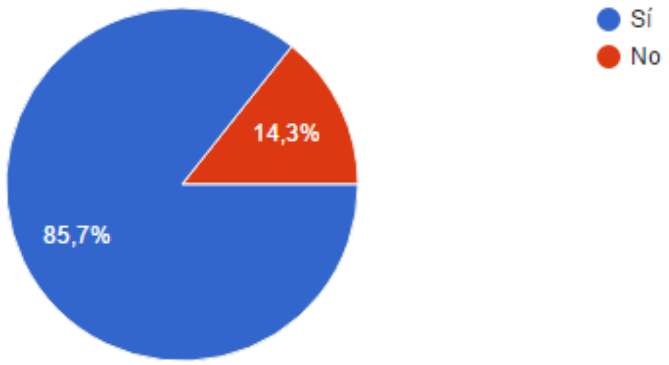
Aunque, por otro lado, todavía tenemos un 35,7% de hoteles que mencionan que no miden el conocimiento de ninguna de las maneras. Es un porcentaje bastante elevado con respecto a la importancia del valor que esto podría generarles como empresa.

Del 64.3% de empresas que confirman medir el conocimiento, un 60% lo hace contabilizando el número de horas de formación que reciben sus recursos humanos, frente a un 40% que comentan medirlo de otra forma (Valoración del trabajo diario, grado de satisfacción de los clientes, resultados de calidad en la atención, etc).

Se cerciora que la formación de sus empleados es un factor importante para un porcentaje alto de los hoteles gallegos, lo que les hace ir por buen camino para lograr gestionar su capital intelectual.

- ¿La empresa realiza alguna actividad para potenciar las habilidades que conlleva el capital intelectual?

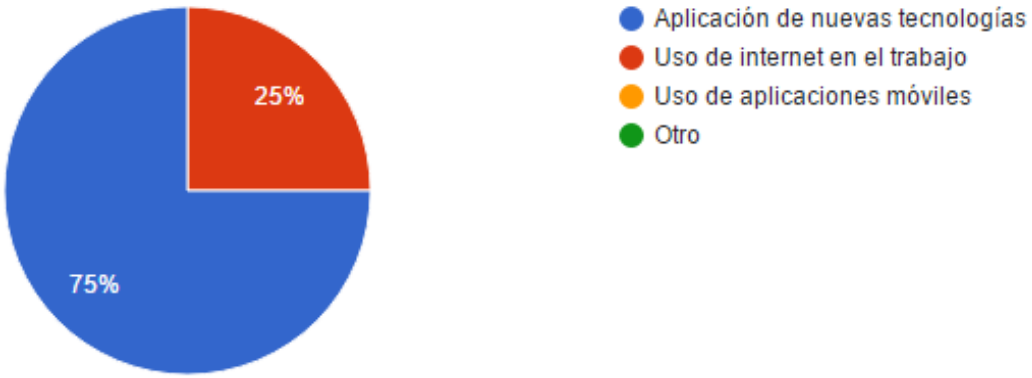
*Gráfico 10: Análisis de la actividad para potenciar el capital intelectual*




Fuente: Elaboración propia.

- ¿Qué actividad lleva a cabo para potenciar dichas habilidades?

*Gráfico 11: Análisis de la actividad llevada a cabo para potenciar el capital intelectual*




Fuente: Elaboración propia.

Observando el Gráfico 10, se ve que un 85.7% de los hoteles participantes, dicen llevar a cabo alguna actividad que potencia el capital intelectual dentro de la empresa, frente a un 14.3% que afirman no tener nada implantado al respecto.

De ese 85.7% que sí realizan actividades de capital intelectual, el 75% afirma que las lleva a cabo a través de la aplicación de las nuevas tecnologías (Con herramientas como el CRM mencionado anteriormente), y un 25% afirma que lo hace utilizando internet en el puesto de trabajo.

Se puede ver con estos datos la importancia que tienen las TIC´s en este modelo de cambio, en el modelo de capital intelectual, y cómo ayudan a la empresa a actualizarse.

De forma global, se certifica con estos datos que, aunque existe todavía un porcentaje de empresas que, aun siendo conscientes de la importancia de gestionar el capital intelectual, no hacen nada al respeto, existe otro porcentaje más relevante que sí está implantando medidas al respecto, relacionadas, sobre todo, con las TIC´s.

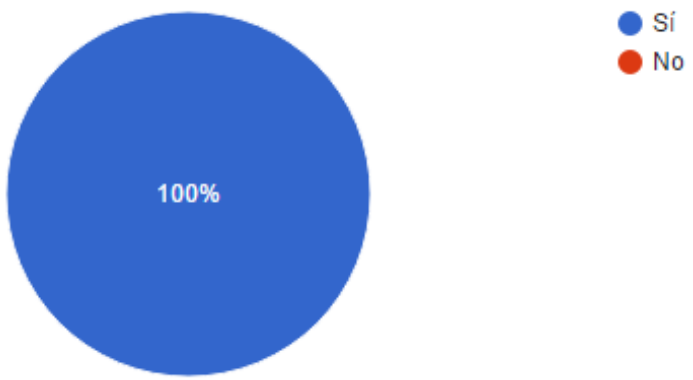
Intentan medir el capital intelectual de alguna manera, dándole importancia sobre todo a la formación de sus empleados, acto que refleja que son activos importantes para el establecimiento.

## ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO HOTELERO DE ALTA CATEGORÍA EN GALICIA.

Se procede, a continuación, a las cuestiones relacionadas directamente con el Capital Humano, para analizar el grado de gestión que éstos alojamientos hoteleros gallegos llevan a cabo, siendo este capital parte esencial de influencia en la empresa de alojamientos hoteleros.

- ¿Existe en la empresa la relación de puestos de trabajo con sus tareas asociadas?

*Gráfico 12: Análisis sobre la existencia de RPT*




Fuente: Elaboración propia.

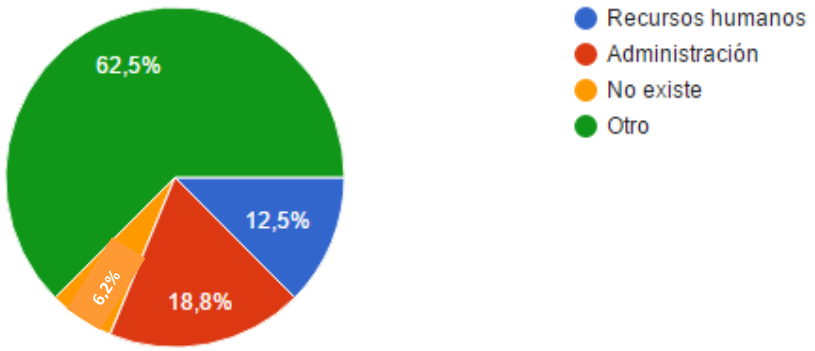
Para este estudio, se ha comenzado por un análisis de los puestos de trabajo de la empresa.

En este análisis, se ha solicitado información sobre la existencia o no de una relación de puestos de trabajo, para poder constatar la existencia de un conjunto de profesiogramas generales asociados a los puestos de trabajo.

Como se puede observar en el Gráfico 12, por unanimidad, todos los hoteles nos confirman que sí disponen de un RPT (relación de puestos de trabajo). Esto es un dato importante, porque para que un empleado desarrolle bien su trabajo, debe saber cuáles son sus tareas, principales y secundarias, en todo momento. En este punto, los hoteles de categoría superior de Galicia están actuando correctamente.

- ¿Cuál es el departamento encargado del control y supervisión de tareas en puesto de trabajo?

*Gráfico 13: Análisis del departamento que controla las tareas*




Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta, se trata de conocer la existencia de una supervisión de las tareas de los empleados y, además, si reciben ayuda de algún departamento para cualquier problema, duda o sugerencia que puedan tener.

Se puede ver en el Gráfico 13 que eso sí existe en el 93,8% de los casos, y el departamento encargado del control y supervisión es distinto en cada caso.

Nos hacen saber que en el 12,5% de los casos, es el departamento de recursos humanos el encargado de dicha tarea, lo cuál puede ser lógico, ya que es el departamento que, en teoría, tiene que hacerse cargo del personal.

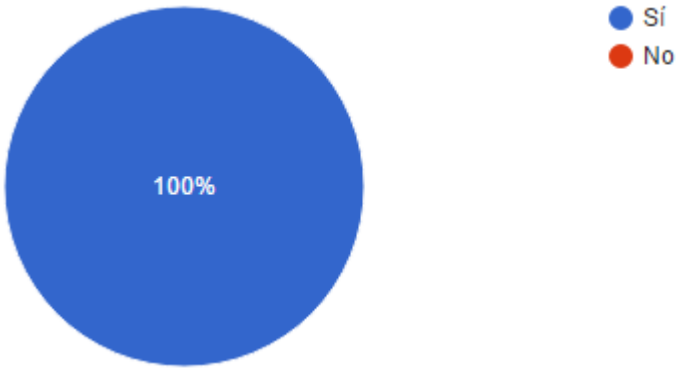
En un 18,8% de los casos, es el departamento de administración el que lo controla.

Y se ve que, un 62.5% de los participantes, hacen saber que controlan y supervisan las tareas de cada puesto departamentos diferentes a los ya mencionados. Algunos de los departamentos mencionados son: Dirección, Gerencia, Mandos intermedios y Calidad.

Es preocupante ese 6.2% de hoteles que hacen saber que no tienen ningún tipo de control ni supervisión de las tareas que se llevan a cabo en su establecimiento. Debido a ello, pueden estar incurriendo en un grave error, ya que quizás el servicio que los trabajadores estén dando a los clientes no sea el más adecuado, pero no por falta de capacidad de los empleados, si no por falta de apoyo empresarial.

- ¿Considera a los trabajadores como activos intangibles necesarios en la empresa?

*Gráfico 14: Análisis de los activos intangibles*



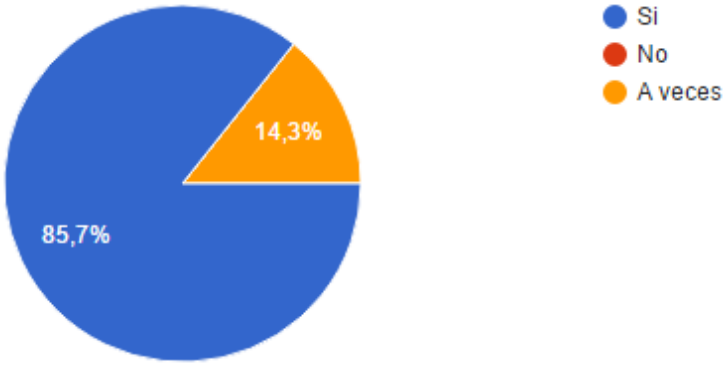

Fuente: Elaboración propia.

Esta es una de las cuestiones más relevantes del estudio práctico, ya que, con ella, se revela la importancia que los empresarios hoteleros les otorgan a sus empleados. Se puede observar que, por unanimidad, el total de hoteles de alta categoría de Galicia tienen claro que sus empleados son la clave segura para lograr el éxito.

Como se ve en el Gráfico 14, se certifica lo que se comentaba en el marco teórico, que, actualmente, los empresarios son muy conscientes de la importancia que tienen los recursos humanos con los que cuenta su empresa, el valor que pueden aportarles.

- ¿Se esfuerzan, desde la dirección empresarial, para ubicar a cada empleado en el puesto óptimo para conseguir mayor eficiencia?

*Gráfico 15: Análisis del puesto óptimo*




Fuente: Elaboración propia.

Se ha querido averiguar también, si le proponen al empleado, según sus mejores virtudes, el puesto de trabajo en el cual éste se pueda sentir mejor, más ilusionado y más implicado, si le ofrecen el puesto óptimo que se amolde a sus capacidades y habilidades.

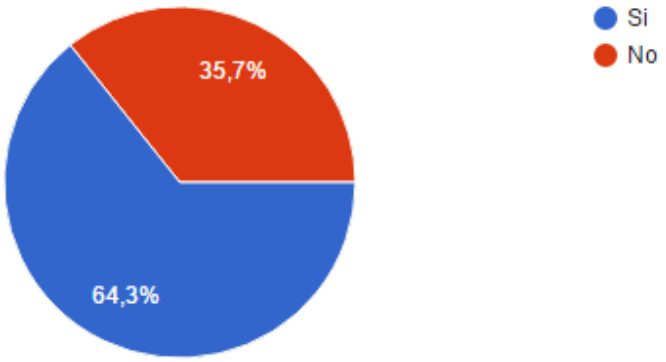
Como se observa en el Gráfico 15, un 85.7% comentan que sí ubican a cada empleado en el puesto óptimo según sus características, ya que, con esto, logran que el empleado esté más satisfecho y a la vez, mejoran la eficiencia y beneficios de la empresa.

Existe por otro lado un 14.3% que mencionan que esta acción sólo la llevan a cabo en contadas ocasiones, sin clarificar en qué se basan para hacerlo.

Es un dato positivo que ningún hotel de los participantes se posicione en el "No", ya que con ello dejan claro que cada vez existe mayor preocupación por ajustar el puesto de trabajo al empleado, para sacarle mayor partido al mismo.

- Los empleados, ¿tienen la posibilidad de diseñar un plan de carrera dentro de su empresa?

*Gráfico 16: Análisis del plan de carrera*




Fuente: Elaboración propia.

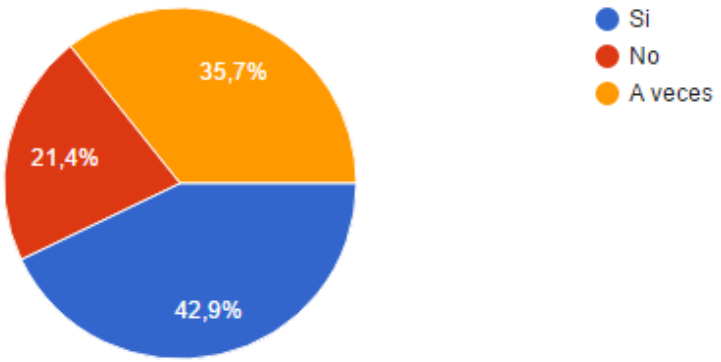
Esta es una pregunta llamativa, que deja entrever varias cosas.

Como se puede observar en el Gráfico 16, en el 64.3% de los casos, el empleado puede diseñar un plan de carrera en la empresa, y opta a conseguir subir de categoría profesional. Esto es importante, ya que es uno de los factores que más llama a las personas a la hora de elegir un hotel u otro para trabajar. Con ello se consigue que el empleado tenga motivaciones más importantes para realizar sus tareas lo mejor posible y que se implique en mayor medida con el establecimiento.

Por el lado contrario, un 35.7% de los hoteles confirmar no ofrecer esta opción a sus empleados. Esto es debido, en la mayoría de los casos, a que, como se ha mencionado anteriormente en el trabajo, en Galicia existe un número elevado de empresas de tamaño reducido y familiares. Aun siendo hoteles de alta categoría, la dirección es gestionada siempre por las mismas personas, pasando de generación en generación el mando, por ello es que no pueden ofrecer ascensos.

- ¿Forman a los empleados en base a las metas que quieran conseguir cada año?

*Gráfico 17: Análisis de la formación de empleados en base a las metas*




Fuente: Elaboración propia.

Observando el Gráfico 17, se ven las claras diferencias en cuanto a las actuaciones de los hoteles.

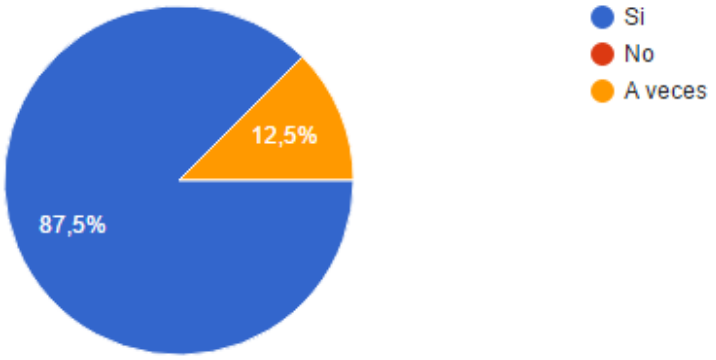
En preguntas anteriores se veía como más de la mitad de los hoteles participantes comentaban formar a sus empleados (Cursos de formación, actividades formativas en el puesto de trabajo, etc.) en cambio, en esta pregunta, se obtiene información totalmente contraria.

Se ve como un 42.9% comenta formar a sus empleados en relación a las metas propuestas, lo que es muy razonable. La empresa debería impartir formación al empleado en relación a lo que quiera conseguir, sus metas u objetivos, no tiene sentido que le dé formación aleatoria, aunque no menos importante, sobre puntos generales simplemente, cosa que vemos que hace un 35.7% de los hoteles participantes en la encuesta, que dicen dar formación según las metas propuestas en ocasiones contadas.

Se puede ver, por otra parte, como vuelve a surgir un posible problema en la gestión del capital humano de los hoteles, con ese 21.4% de los hoteles que no imparten formación relacionada con los objetivos. Si la empresa no aporta esa información al empleado, este poco puede hacer por contribuir al alcance de los objetivos, porque los desconoce.

- ¿Forman al personal sobre cómo actuar y relacionarse con el cliente?

*Gráfico 18: Análisis de la formación con relación al cliente*




Fuente: Elaboración propia.

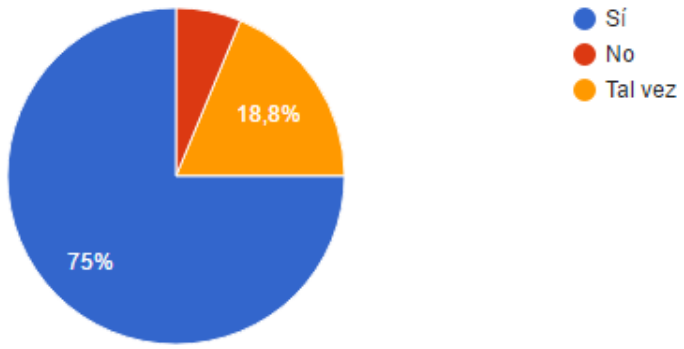
Como ha sido mencionado a lo largo del trabajo, el sector hotelero se basa en relaciones y, en concreto, en la relación que se crea entre el empleado y el cliente. De ahí, que se haya planteado esta pregunta, para ver hasta qué punto los directivos hoteleros le dan importancia a esta relación.

Como se observa en el Gráfico 18, un 87.5% de los hoteles son conscientes de la importancia de una buena relación empleado-cliente, y dejan ver que los empleados reciben formación sobre cómo proceder ante un cliente, ante cualquier situación que pueda ocurrir. Esta formación es cada vez más importante, ya que el cliente cada vez está más informado y es más exigente, por lo que va a querer un servicio cada vez mejor.

Por el contrario, se observa que un 12,5% de los hoteles gallegos no siempre proporcionan esta valiosa formación a sus empleados. Con ello, se obtiene otro posible error a la hora de gestionar el capital humano.

- ¿Tienen alguna iniciativa para fomentar la colaboración entre los empleados?

*Gráfico 19: Análisis de la colaboración entre empleados*




Fuente: Elaboración propia

- ¿Creen que así se consigue mayor valor de marca?

*Gráfico 20: Análisis del valor de marca*

Fuente: Elaboración propia.

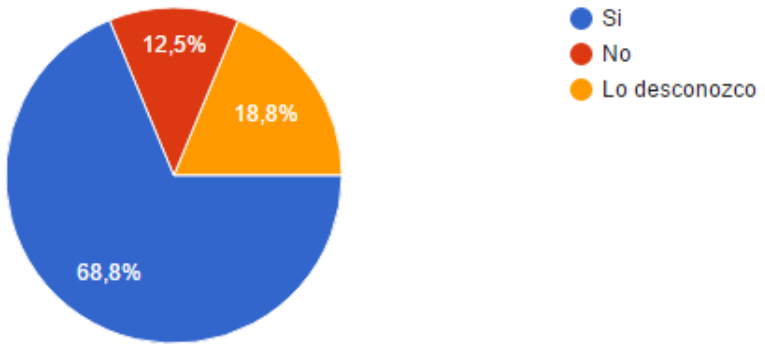
Si se observa el Gráfico 19, se puede ver que un alto porcentaje de los hoteles, el 75%, tienen implantadas medidas para la colaboración interna, entre sus trabajadores. Esta es

una práctica que se extiende entre las empresas porque como se ha mencionado en el trabajo, el concepto de gestión está cambiando, y cada vez son más las empresas concienciadas de que un trabajo colaborativo es más eficaz que un trabajo individualizado. Como se puede observar, en el sector hotelero de alta categoría de Galicia, esta práctica está extendida por la tercera parte de los hoteles, un porcentaje muy representativo si, además, tenemos en cuenta que un 18.8% de los hoteles restantes dejan ver que lo están introduciendo poco a poco.

Y, además, si se observa el Gráfico 20, podemos llegar a confirmar que el total de los hoteles participantes en la encuesta están de acuerdo que, con la práctica colaborativa, la marca crece, y lo hace gracias al trabajo de sus recursos humanos.

- ¿Existe algún programa o metodología que ayude a los empleados a hacer mejor su trabajo o innovar?

*Gráfico 21: Análisis de la metodología*



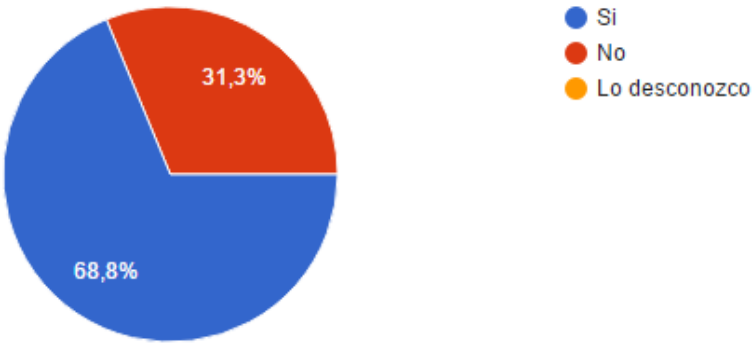

Fuente: Elaboración propia.

Si se tiene en cuenta el Gráfico 21, un 68.8% de los hoteles comentan tener métodos de ayuda para que los empleados realicen mejor sus funciones, ayudándoles día a día a mejorar sus habilidades e incluso, llegar a innovar dentro de la empresa. Todo lo que la empresa ponga a disposición del empleado para tratar de ayudarle, es muy positivo para ambos.

Por el lado contrario, se puede ver que un 18,8% desconoce si existe algo así en su empresa y un 12,5% confirman que no existe en su hotel ninguna herramienta o método de ayuda laboral. Esto lleva, una vez más, a encontrar otro posible error en la gestión hotelera gallega

- ¿Existe algún programa de gestión de quejas o sugerencias por parte de los empleados?

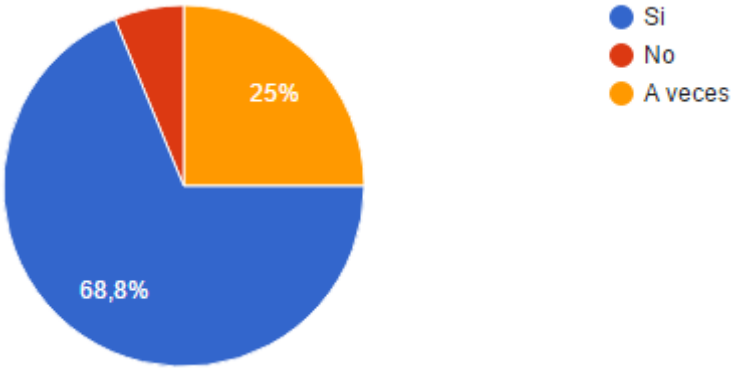
*Gráfico 22: Análisis de la gestión de quejas o sugerencias por parte de los empleados*




Fuente: Elaboración propia.

- ¿La empresa integra las actualizaciones que los empleados aportan a su funcionamiento diario?

*Gráfico 23: Análisis de la integración de sugerencias de los empleados*




Fuente: Elaboración propia.

Si se observa el Gráfico 22, un 68.8% de los hoteles participantes confirman tener implantado en su establecimiento un buzón de quejas o sugerencias para el personal. Es una acción muy relevante, porque el trabajador, con ello, se siente libre de contribuir en la empresa y de poder compartir sus ideas. Esto hace que se involucre más y que incorpore innovaciones que puedan resultar muy útiles para la gestión empresarial.

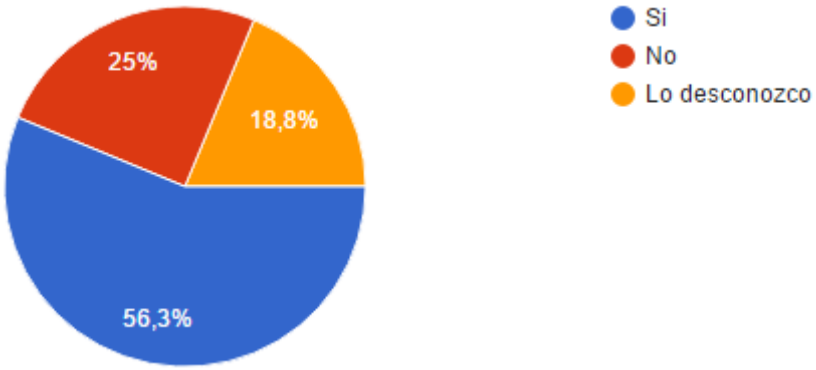
Frente a ello, un 31,3% de los hoteles aseguran no contar con ningún método para que los empleados puedan dejar su opinión. En este caso, están limitando las capacidades de los empleados a poder sumar ideas, sugerencias, innovaciones… están limitando en cierto modo a su capital humano a sentirse parte de la entidad.

Del mismo modo, si se observa el Gráfico 23, se observa que el porcentaje de hoteles que anteriormente había confirmado aceptar sugerencias de parte de sus empleados, nos afirma ahora implantarlas en su sistema diario de trabajo. Esto es un dato muy llamativo,

ya que con ello también se deja ver la concienciación de la importancia del conocimiento dentro de una empresa. No sólo altos mandos pueden generar buenas ideas empresariales. El propio trabajador, es la persona que más conoce su puesto y su función, así pues, es la persona que más mejoras va a encontrar al respeto.

- ¿Se comparten las actualizaciones con todos los empleados?

*Gráfico 24: Análisis de la gestión de actualizaciones*




Fuente: Elaboración propia.

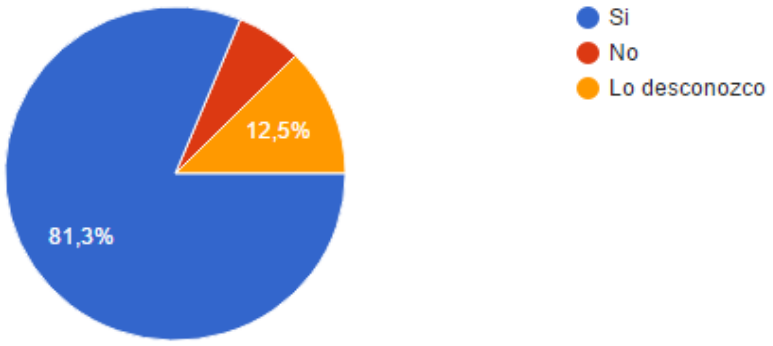
Con esta pregunta, la intención era comprobar si desde la dirección empresarial, hacían saber a la plantilla de trabajadores todos los cambios, actualizaciones, etc. que la empresa pueda sufrir.

Viendo el Gráfico 24, se observa que un 56.3% de los hoteles afirman que sí informan a sus recursos humanos de todas las modificaciones y que los hacen partícipes de ellas. Se puede decir que esta es la mejor manera de gestionar estos posibles problemas, ya que, entre toda la plantilla, podrán introducir mejor en la empresa dichos cambios, actualizaciones, etc.

Por lo contrario, se sigue viendo que un porcentaje de hoteles, el 25%, no facilita dicha información a los empleados, por lo que se puede suponer que trabajan sin darse cuenta de nuevas incorporaciones, de actualizaciones, de modificaciones… de ninguna información nueva.

- ¿Se están actualizando los directivos de la empresa?

*Gráfico 25: Análisis de la actualización de los directivos empresariales*



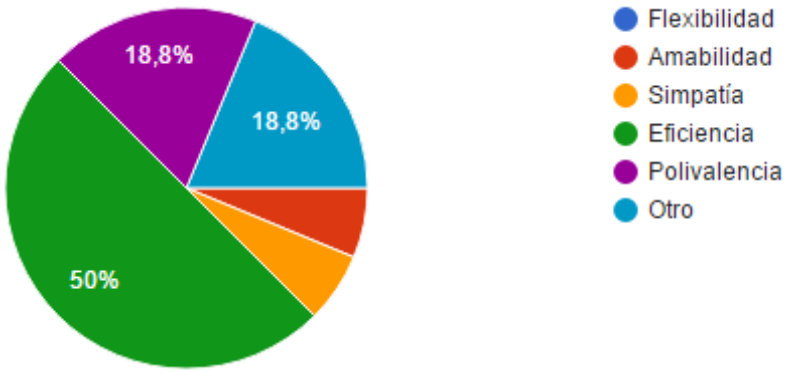

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en el Gráfico 25, que el 81,3% de los hoteles participantes dicen que sus altos cargos, los directivos de los mismos, se están actualizando con el nuevo modelo empresarial. Esta es una buena noticia ya que, poco a poco, irán introduciendo nuevos conceptos y nuevos valores en la entidad. Es un porcentaje bastante elevado, sobre todo si sumamos a ello un 12,5% más posible, de los hoteles que hacen saber que desconocen si se está produciendo esta actualización, pero no confirman que no se esté dando.

Cabe destacar que, aunque se estén actualizando los directivos empresariales, si no comparten dicha información con su plantilla de trabajadores, no le sacarán todo el valor que ello puede repercutir en la empresa hotelera.

- ¿Qué competencia se valora más en los recursos humanos?

*Gráfico 26: Análisis de las competencias de los recursos humanos*




Fuente: Elaboración propia.

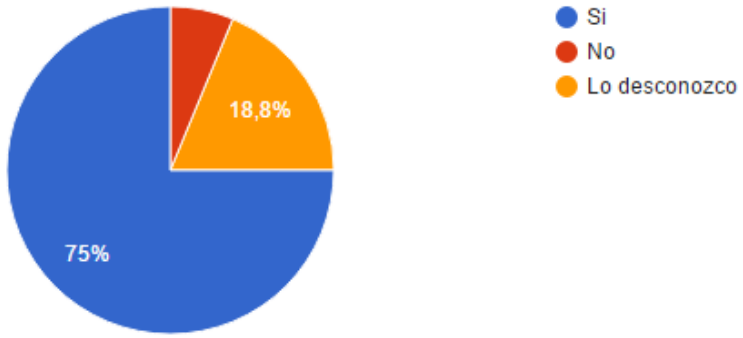
Se ha mencionado en el presente estudio, que se está implantando un nuevo perfil de trabajador buscado, debido al nuevo modelo de gestión del capital intelectual y, sobre todo, del capital humano.

Con esta pregunta se ha querido averiguar cuáles son las competencias más valoradas por los hoteles de alta categoría de Galicia.

Se puede observar en el Gráfico 26 que, el 50% de los empresarios, valora en mayor medida la eficacia de sus empleados, mientras que un 18,8% valora más la polivalencia y otro 18,8% dicen valorar otras competencias como, por ejemplo, la motivación del empleado.

- ¿Se percibe un fuerte compromiso con la empresa por parte de los empleados?

*Gráfico 27: Análisis del compromiso con la empresa*



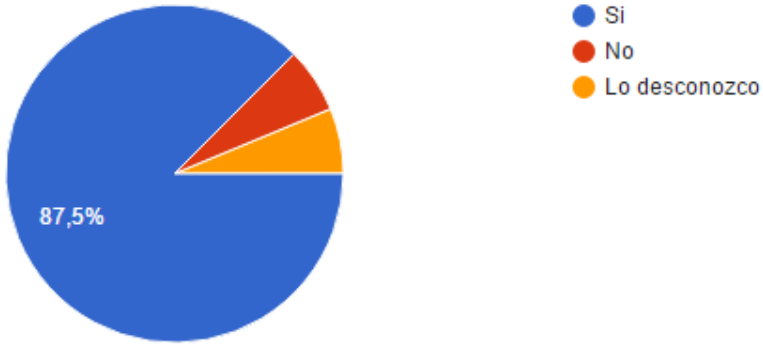

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el Gráfico 27, un 75% de los hoteles afirman que sus empleados tienen un fuerte compromiso con la empresa, lo que es un dato relevante, puesto que un empleado motivado y comprometido aporta mayor valor a la marca.

Cabe destacar un 18,8% de los hoteles, que mencionan no tener claro la existencia de dicho compromiso por parte de sus recursos humanos. Es llamativo que, empresas de categorías tan altas, no tenga claro ciertos matices como éste, tan relevante en cuanto a gestión.

- ¿El personal es positivo frente a los cambios que puedan surgir?

*Gráfico 28: Análisis de la situación frente a los cambios*



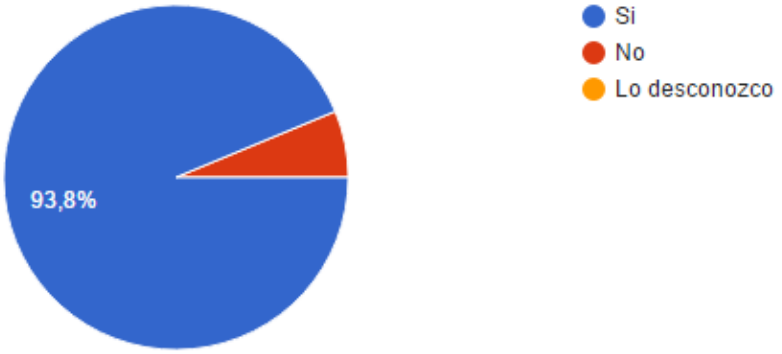

Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 28, se puede observar que, con un porcentaje bastante elevado, un 87,5%, los hoteles afirman que su plantilla de trabajadores es positiva y que sabe afrontar los cambios habidos y por haber. Esto es muy importante, sobre todo en la época actual, ya que con todos los cambios constantes que se están viviendo, los empresarios y

trabajadores tienen que ajustarse a ellos para seguir sobreviviendo y diferenciándose de los competidores.

- ¿El personal está capacitado para resolver problemas?

*Gráfico 29: Análisis de la capacidad de los trabajadores para resolver problemas*




Fuente: Elaboración propia.

En esta última pregunta, se observa el mayor consenso que tenemos en la encuesta, ya que, con un 93,8%, los hoteles gallegos aseguran que sus empleados están capacitados para resolver cualquier tipo de problema.

Con esta información obtenida, se deduce que los directivos confían plenamente en sus trabajadores y que ellos mismos tienen capacidades sobrantes para enfrentarse a cualquier situación. Sabrían resolver cualquier problema y siempre dejando buena imagen de marca.

Una vez analizados los datos obtenidos en las encuestas realizadas, se observa que, aunque los alojamientos hoteleros de alta categoría de Galicia son muy conscientes de la importancia del capital intelectual en la gestión empresarial, todavía tienen muchos puntos que mejorar.

Se puede observar de forma general que, en relación al capital humano, todavía les quedan muchos factores a mejorar. Dan a ver que los recursos humanos son fundamentales en las empresas hoteleras, pero no hacen todo lo posible por facilitarles el trabajo ni por integrarles del todo en la empresa.

## 6. CONCLUSIONES.

Después de este estudio del mundo del capital intelectual, se procede a citar las conclusiones que se han extraído a lo largo del trabajo.

Existen diversos investigadores, profesionales y autores, los cuales dejan varias definiciones del concepto de capital intelectual. De dichas definiciones, se han citado las más relevantes a lo largo del estudio. A pesar de la variedad de estudios determinantes, se puede decir que todas y cada una de ellas son diferentes, ya que es muy complejo llegar a una única definición de un concepto tan amplio. Cabe mencionar la definición propia citada en este trabajo, que es la siguiente:

*El concepto de Capital Intelectual son los activos intangibles que forman parte de la empresa y añaden valor a la misma, permitiendo a su vez tener una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia.*

El capital intelectual, está formado por tres factores, y todos conllevan la misma importancia dentro de la empresa: Capital humano, estructural y relacional. Aunque este estudio esté centrado en mayor medida en el capital humano, tienen que interrelacionarse todos para que este modelo pueda tener éxito.

Debido a la amplitud de conceptos y definiciones existentes sobre capital intelectual, como se menciona anteriormente, se ha limitado el presente estudio, centrándolo en un análisis del capital humano. Esto es así debido a que, en el sector hotelero, aumenta la importancia del capital humano con respecto a otros sectores, al tratarse de un sector en el que, las relaciones, son la base del éxito. Una plantilla de recursos humanos con formación, experiencia y un “know-how” definido, es la clave de éxito y futuro de cualquier hotel.

No existen dos empresas iguales, y en el sector hotelero menos todavía, si cabe. Es un sector marcado por el servicio prestado, muy relacionado con el comportamiento humano, y por tanto dependiente sobre todo de la relación entre el empleado y el cliente, de nadie más. Es por ello, que es el sector en el que la gestión del capital intelectual es más relevante y afecta de forma directa a la cuenta de resultados. Después de todo lo visto en el marco teórico de este estudio, se puede confirmar que no existe un modelo único de gestión, sino que, cada empresa hotelera tiene que ser capaz de darse cuenta de sus necesidades y amoldar el modelo a su piel. Pero lo que sí tienen en común todos los hoteles, es que no deberían de perderse la oportunidad que se les está presentando con este nuevo modelo empresarial, ya que podrían sacarle mucho partido.

En este estudio, se puede ver que la mayoría de las empresas hoteleras gallegas, siguen teniendo estructuras empresariales pobres en cuanto a capital intelectual, ya que este concepto es casi nulo entre las mismas.

Los alojamientos hoteleros de alta categoría en Galicia, no reaccionan ante los cambios del modelo de vida y empresarial, no se adaptan a los nuevos tiempos.

Cabe destacar, como se menciona en el análisis de los datos obtenidos en las encuestas, que un gran número de los hoteles de Galicia, siguen siendo de tamaño reducido y familiares, por lo que les cuesta más modificar la forma de gestionarse y adaptarse a los nuevos cambios.

Como se puede observar en los resultados obtenidos de las encuestas, la mayoría de los hoteles, aun siendo conscientes de la importancia que tiene la plantilla de trabajadores y de que ello les llevaría a mejorar la empresa (sus recursos humanos, sus servicios y, en definitiva, su conjunto en general como entidad), por el momento, no están implantando iniciativas relacionadas con el capital humano ni con el capital intelectual en general.

Estas empresas hoteleras tienen que apostar por la diferenciación a través de su capital humano, que es el que le va a llevar al éxito o, al menos, a seguir sobreviviendo entre los competidores a nivel regional, nacional y, sobre todo, internacional.

Están siendo arrastradas a la pérdida de una oportunidad inmejorable, que es gestionar lo que ya tienen dentro de sus empresas, el capital intelectual y humano, para conseguir el pleno éxito entre los competidores. Son conscientes de ello, como se mencionaba, pero no actúan al respecto.

Se cometen errores, quizás sin darse cuenta de la repercusión negativa que están teniendo para la empresa. No mantener un control y supervisión de las actividades diarias, no ofrecer apoyo al trabajador en el desenvolvimiento de sus tareas y funciones, no ofrecerle información sobre cómo actuar ante un cliente, no compartir con los recursos humanos cualquier modificación, actualización, etc. que se lleve a cabo en la empresa… son los posibles errores que se han detectado analizando los datos obtenidos en las encuestas.

Cabe destacar un dato relevante que se ha obtenido con este estudio, y es el hecho de que un alto porcentaje de hoteles mencionan recibir sugerencias de mejora por parte de sus empleados y, a la vez, toda sugerencia positiva para la entidad, es implantada en su funcionamiento diario. Con ello se deja entrever que, para los empresarios hoteleros, sus recursos humanos y el conocimiento que puedan aportar cada uno de ellos, es un factor clave para la creación de valor empresarial.

Por ello, y con un poco de ayuda por parte de los profesionales en la materia, se puede prever entonces que, de cara a un futuro, este nuevo modelo empresarial del capital intelectual, se extienda a cada vez mayor número de hoteles, y cambie la manera de actuar de los mismos. Se conseguiría concienciar a dichas empresas de que no deben perder esta oportunidad de mejora y crecimiento empresarial.

Así mismo, se dará paso a la aplicación de estos nuevos modelos que se han estudiado a la vida empresarial hotelera real, con resultados e informes lo más detallados posibles sobre el valor real de los hoteles y de sus recursos humanos. Consiguiendo, a su vez, el bienestar del empleado como factor clave, que redundaría en un aumento del valor de la marca y la mejora del funcionamiento del hotel, cubriendo, e incluso, superando las expectativas de los clientes.

Finalmente se puede concluir el estudio realizado con la confirmación de que el capital intelectual debe ser considerado uno de los activos intangibles más relevantes para la empresa hotelera, para garantizar su valor de marca, su reputación y, en definitiva, su éxito, ya que, sabiendo gestionarlo, puede ser la ventaja competitiva de la empresa. Un hotel que quiera diferenciarse de sus competidores, tiene que conocer bien sus propios recursos, sobre todo, como hemos mencionado a lo largo de todo este estudio, su capital humano (pieza clave para lograr el ansiado éxito) pero también sus capacidades para gestionarlo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA:

ANECA (2004), *"Libro Blanco, Título de Grado en Turismo",* Madrid.

Brooking, A. (1997), "*El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio"*, Paidós Empresa 53, Barcelona.

Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999), "*El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa"*, Gestión 2000, Barcelona.

Exceltur (2004), *"Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España: Competitividad turística y diferenciación a través de las personas"*, Madrid.

García Manjón, J.V. y Pérez López, M.C. (2008), *"El Grado en Turismo: un análisis de las competencias profesionales"*, Cuadernos de Turismo, Núm. 21, enero-junio (2008), pp. 67-83.

García-Parra, M., Simo, P., Sallan, J.M. (2006), "*La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes".* Intangible Capital, Vol. 2 No 13, pp 277-307.

Gonçalves Gândara, J.M., Sass de Haro, C., Rastrollo Horillo, M.A. y Savi Mondo, T. (2014), *"La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras"*, Tourism & Management Studies, pp. 146-154.

Leif Edvinsson, "*Intellectual Capital, A Strategic Enquiry by Paradigm Pioneers"*, folleto, 1994

Nevado Peña, D. y López Ruíz, V.R. (2002), "*El capital intelectual: Valoración y Medición",* Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

Petty, R. y Guthrie, J. (2000), "*Intellectual capital literatura review: measurement, reporting and management. Journal of Intellectual Capital",* pp 155-176.

Sveiby, K.E. (2000), "*Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas: Cómo medir y gestionar los activos intangibles"*, Gestión 2000, Barcelona.

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998), "*Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas",* Boletín de Estudios Económicos, vol. LIII, nº 64, pp. 231-249.

Walter Wriston (1992), "*The Twilight of Sovereingty"*, Nueva York: Scribner´s 1992.

## 8. WEBGRAFÍA:

Canalis, X. (2016), *"Empleo turístico y formación: claves del mercado laboral de 2016",* Hosteltur, 02 de febrero de 2016. https://www.hosteltur.com/114859_empleo-turistico-formacion-claves-mercado-laboral-2016.html, Información extraída de Internet el 03 de mayo de 2017.

Hosteltur, (2017) *"Hotel del futuro, perfiles más demandados y tendencias en social media"*, https://www.hosteltur.com/120070_hotel-futuro-perfiles-demandados-tendencias-social-media.html, Información extraída de Internet el 03 de mayo de 2017.

Nonaka, I. y Takeouchi, H. (1995), "*The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dinamics of Innovation"*. Oxford University Press, New York – Oxford. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tmziBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Nonaka.+y+Takeuchi,+H.+(1995)+The+Knowledge-Creating+Company.&ots=pRbhEQ_FAx&sig=lc04k0mKWJeKXwgUOMXWWWQAm3M#v=onepage&q&f=false , Información extraída de Internet el 09 de febrero de 2017.

Rivero Díaz, D.; Abad Alfonso, A. y Gutiérrez Rosales, A. (2008), "*Capital Intelectual. Origen, evolución y desarrollo. Conceptualización".* https://www.gestiopolis.com/evolucion-y-desarrollo-del-capital-intelectual/ Información extraída de Internet el 26 de abril de 2017.

Turismo de Galicia: http://www.turismo.gal/docs/mdaw/mjky/~edisp/turga292997.html#a_coruña Base de datos utilizada para la recopilación de hoteles de 4 y 5 estrellas en Galicia. Información extraída de Internet el 11 de mayo de 2017.

# 9. ANEXOS

ANEXO 1: Listado de hoteles de 4 y 5 estrellas de Galicia.

Para conseguir obtener este listado de todos los hoteles de 4 y 5 estrellas en Galicia, hemos tenido que investigar y contrastar información de varias bases de datos, entre las que destacamos Agencia de Turismo de Galicia y SABI.

| **A CORUÑA** |
|---|
| Hesperia Finisterre 5* |
| Eurostars Araguaney 5* |
| NH Collection Santiago de Compostela 5* |
| Palacio del Carmen 5* |
| Parador Hostal dos Reis Católicos 5* |
| AC Hotel A Coruña 4* |
| Attica 21 Coruña 4* |
| Carris Marineda 4* |
| Eurostars Ciudad de la Coruña 4* |
| Hesperia A Coruña 4* |
| Hotel Zenit Coruña 4* |
| Ibis Style A Coruña 4* |
| Meliá María Pita 4* |
| NH Atlántico 4* |
| Hotel Plaza 4* |
| Tryp Coruña 4* |
| Alix Boutique 4* |
| Hotel Crunia 4* |
| Pazo de Lestrove 4* |
| Carris Hotel Almirante 4* |
| Gran Hotel de Ferrol 4* |
| Sercotel Hotel Odeon 4* |
| Hotel Valcarce 4* |
| Pazo Libunca 4* |
| Pazo do Río 4* |
| Portocobo 4* |
| Hotel Ofiusa 4* |
| Hotel Compostela 4* |
| Eurostars San Lázaro 4* |
| Gran Hotel Santiago 4* |
| Hesperia Peregrino 4* |
| A Quinta da Auga 4* |
| Hotel Los Abetos 4* |
| Hotel Puerta del Camino 4* |
| San Francisco Hotel Monumento 4* |
| Torres de Compostela Santiago 4* |
| Hotel Virxe da Cerca 4* |
| Hotel Congreso 4* |
| Hotel Los Tilos 4* |
| Pazo de Adrán 4* |

| **PONTEVEDRA** |
|---|
| Eurostars Gran Hotel La Toja 5* |
| Gran Hotel Nagari 5* |
| Pazo Los Escudos & Hotel Resort 5* |
| Atlántico Resort 4* |
| Parador de Baiona 4* |
| Parador de Cambados 4* |
| Hotel Castro do Balneario 4* |
| Hotel La Virgen 4* |
| Hotel Spa Norat Torre do Deza 4* |
| Hotel Bienestar Moaña 4* |
| Balneario de Mondariz 4* |
| Hotel Abeiras 4* |
| Eurostars Isla de La Toja 4* |
| Talaso Hotel Louxo La Toja 4* |
| Hotel Norat Marina & Spa 4* |
| Pousada de A Lanzada 4* |
| Hotel Spa Atlántico 4* |
| Hotel Balneario Talaso Atlántico 4* |
| Hotel Galicia Palace 4* |
| Parador de Pontevedra 4* |
| Hotel Augusta Spa Resort 4* Superior |
| Gran Talaso Hotel Sanxenxo 4* |
| Hotel Carlos I de Sanxenxo 4* |
| Hotel Royal Nayef 4* |
| Hotel Spa Galatea 4* |
| Hotel Vía Argentum 4* |
| Parador de Tui 4* |
| AC Hotel Palacio Universal 4* |
| Hotel Axis Vigo 4* |
| Hotel Bahía de Vigo 4* |
| Hotel Ciudad de Vigo 4* |
| Hotel Coia 4* |
| Eurostars Mar de Vigo 4* |
| Hesperia Vigo 4* |
| NH Collection Vigo 4* |
| Hotel America Vigo 4* |
| Hotel Tryp Los Galeones 4* |
| Hotel Zenit Vigo 4* |
| Hotel Carril 4* |
| Pazo o Rial 4* |

| OURENSE |
|---|
| Spa Vilavella 4* |
| AC Villa de Allariz 4* |
| Hotel Balneario Laias Caldaria 4* |
| Hotel Monasterio de San Clodio 4* |
| Hotel Balneario Lobios Caldaria 4* |
| Parador Castillo de Monterrei 4* |
| Parador de Santo Estevo 4* |
| Hotel Pazo do Castro 4* |
| Hotel Carris Cardenal Quevedo 4* |
| Eurostars Auriense 4* |
| Hotel Francisco II 4* |
| Hotel San Martin Ourense 4* |
| NH Ourense 4* |
| Hotel Princess 4* |

| LUGO |
|---|
| Hotel Balneario de Guitiriz 4* |
| Gran Hotel Lugo 4* |
| Hotel Méndez Núñez 4* |
| Pazo de Orban e Sangro 4* |
| Hotel Santiago 4* |
| Hotel Torre de Núñez 4* |
| Hotel Cardenal 4* |
| Parador de Monforte de Lemos 4* |
| OCA Augas Santas Balneario & Spa Resort 4* |
| Hotel Coto Real 4* |
| Parador de Ribadeo 4* |
| Hotel Carris Alfonso IX 4* |
| Hotel Spa Attica 21 Villalba 4* |
| Parador de Villalba 4* |
| Hotel Ego 4* |
| Hotel Talaso Cantábrico Las Sirenas 4* |
| Hotel O Val do Naseiro 4* |

Fuente: Agencia de Turismo de Galicia.

ANEXO 2: Encuesta realizada para obtener los datos de estudio práctico.

La encuesta se ha realizado a partir de toda la bibliografía utilizada para el marco teórico. De cada autor estudiado, se han obtenido preguntas para llegar a conocer su aplicación en la práctica.

*Aplicación del capital intelectual en las empresas de alojamiento hotelero de alta categoría en Galicia*

Estimado Señor/Señora,
Agradezco de antemano su colaboración al realizar el presente cuestionario, el cual sólo le llevará unos minutos, y para mi proyecto, su aportación es muy valiosa.
Este cuestionario va dirigido a hoteles de alta categoría (4 y 5 estrellas) de la comunidad de Galicia, con el objetivo de realizar un estudio sobre la aplicación del capital intelectual en las empresas de alojamiento hotelero de alta categoría en Galicia.
Los datos obtenidos serán confidenciales. Serán estudiados de manera conjunta, sin ser publicados.
Muchas gracias de antemano por su gran colaboración.

Datos generales:

- Provincia:
- Categoría en estrellas:
- Nº de empleados:
- Nº habitaciones:

**PREGUNTAS GENERALES:**

1. Todos los que forman parte de su empresa, empleados y directivos, ¿conocen la cultura y los valores de su empresa?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

2. ¿Aplican alguna estrategia o método de capital intelectual dentro de su organización?
    a. Si
    b. No

2.1. De ser positiva la respuesta, ¿Qué estrategia o método aplican?

a. Cursos de formación
b. Seminarios
c. Actividades formativas en el puesto de trabajo
d. Otros…….

3. ¿Contabilizan, de alguna manera, el conocimiento dentro de su empresa junto con el valor que éste les otorga?
    a. Si
    b. No

3.1. Si la respuesta anterior es positiva, ¿De qué manera lo contabilizan?

    c. Horas de formación recibidas
    d. Horas de formación impartidas
    e. Nº de ascensos
    f. Otros…….....

4. ¿La empresa realiza alguna actividad para potenciar las habilidades que conlleva el capital intelectual?
    a. Si
    b. No

4.1. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué actividad lleva a cabo para potenciar dichas habilidades?

    c. Aplicación de nuevas tecnologías
    d. Uso de internet en el trabajo
    e. Uso de aplicaciones móviles
    f. Otros

**PREGUNTAS DE CAPITAL HUMANO:**

5. ¿Existe en la empresa la relación de puestos de trabajo con sus tareas asociadas?
    a. Si
    b. No

6. ¿Cuál es el departamento encargado del control y supervisión de tareas en puesto de trabajo?
    a. Recursos Humanos
    b. Administración
    c. Otros……
    d. No existe

7. ¿Considera a sus trabajadores como activos intangibles necesarios en su empresa?
    a. Si
    b. No

8. ¿Se esfuerzan, desde la dirección empresarial, para ubicar a cada empleado en el puesto óptimo para conseguir mayor eficiencia?
    a. Si
    b. No
    c. A veces

9. Sus empleados, ¿tienen la posibilidad de diseñar un plan de carrera dentro de su empresa?
    a. Si
    b. No

10. En su empresa, ¿forman a los empleados en base a las metas que quieran conseguir cada año?
    a. Si
    b. No
    c. A veces

11. ¿Forman al personal sobre cómo actuar y relacionarse con el cliente?
    a. Si
    b. No
    c. A veces

12. ¿Tienen alguna iniciativa para fomentar la colaboración entre los empleados?
    a. Si
    b. No
    c. Tal vez

    12.1. Si la respuesta es positiva, ¿Creen que así se consigue un mayor valor de marca?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

13. ¿Existe algún programa o metodología que ayude a los empleados a hacer mejor su trabajo o incluso a innovar?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

14. ¿Existe en su empresa, algún programa de gestión de quejas o sugerencias por parte de los empleados?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

15. ¿La empresa integra las actualizaciones que los empleados aportan, a su funcionamiento diario?
    a. Si
    b. No
    c. A veces

16. ¿Se comparten las actualizaciones con todos los empleados de la empresa?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

17. Los directivos de la empresa, ¿Se están modernizando/actualizando?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

18. ¿Qué competencias se valoran más en sus recursos humanos?
    a. Flexibilidad
    b. Amabilidad
    c. Eficiencia
    d. Polivalencia
    e. Otros

19. ¿Percibe un fuerte compromiso con la empresa por parte de sus trabajadores?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

20. El personal, ¿Es positivo frente a los cambios que puedan surgir?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

21. El personal, ¿Está capacitado para solucionar problemas?
    a. Si
    b. No
    c. Lo desconozco

Muchas gracias por su tiempo invertido y los datos aportados.
Reciba un cordial saludo,
Andrea García.

Fuente: Elaboración propia (2017) a partir de la bibliografía consultada para el marco teórico.

ANEXO 3: Autoevaluación de los hoteles de Galicia (Manual FACHO).

Se adjunta en este ANEXO 3 el enlace en el que se encontrará el documento para la autoevaluación de los establecimientos hoteleros de Galicia.

En él se pueden observar los requisitos exigidos para la calificación de 4 y 5 estrellas en la Comunidad de Galicia.

https://www.turismo.gal/espazo-profesional/promocion-do-sector/facho?langId=es_ES

Información extraída de Internet el 13 d abril de 2017.