



# Perspectivas de investigación

## La gestión del conocimiento en el sector hotelero portugués: un estudio sobre una parte del capital intelectual, el capital humano

**José Alberto Lopes-Costa**

Instituto Superior de Gestão  
Portugal · jlopescosta@sapo.pt

**Antonio Muñoz-Cañavate**

Universidad de Extremadura,  
Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación  
España · amunoz@alcazaba.unex.es

**Resumen:** El capital intelectual, de una u otra forma, se encuentra implicado en las recientes transformaciones económicas, gerenciales, tecnológicas, y sociológicas que han experimentado las organizaciones. El capital intelectual es un fenómeno organizacional relativamente nuevo, y tiene un carácter multidisciplinar que se encuentra en la literatura de una diversidad de especialidades, no sólo en terminología sino también en conceptos, modelos y perspectivas, lo cual revela la complejidad de su estudio. El capital intelectual es así un fenómeno organizacional de interacciones que se compone de: a) capital humano, b) capital estructural, y c) capital relacional.

Debido a que son conceptos recientes y en evolución contante, existe una falta de estabilidad conceptual y una relativa escasez de investigación empírica dentro de la literatura dedicada a este tema. Al no haber definiciones universalmente aceptadas, existen diversidad de modelos y perspectivas. Esta diversidad no sólo refleja la importancia que el tema de los intangibles tiene en la sociedad actual, también la dificultad que aún existe por su comprensión.

El eje de la investigación ha consistido en conocer si el capital intelectual puede tener influencia en el desempeño organizacional en los hoteles portugueses de 3, 4 y 5 estrellas, localizados en las regiones de Gran Lisboa y Península de Setúbal (NUT II). El objetivo es estudiar empíricamente el efecto de un modelo explicativo de la interacción de los tres componentes del capital intelectual en el desempeño organizacional. La identificación de los tres componentes del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional) están presentes en estudios realizados en Canadá, en Malasia y en Portugal que soportan una perspectiva teórica que considera a los intangibles organizacionales como entidades integradas que interactúan para generar valor.

En este proyecto de investigación se realizaron entrevistas exploratorias y se utilizó, como instrumento de medida, un cuestionario dirigido a los 167 directores de las unidades hoteleras localizadas en la zona de estudio, procurando conocer sus percepciones en lo que se refiere a los diferentes componentes del capital intelectual y a los principales indicadores de desempeño organizacional normalmente utilizados en el sector.

Este trabajo recoge los resultados del componente capital humano, para cuya medición el cuestionario ha dispuesto de 21 ítems. Para responder a cada una de las preguntas se ha utilizado la escala de Likert, que va desde el 1, totalmente de desacuerdo hasta el 7, totalmente de acuerdo.

Se recibieron 97 respuestas, lo que significa un 58% del universo de estudio. Las respuestas de los ítems relacionados con el capital humano destacan el trabajo en equipo en el proceso de aprendizaje entre los empleados, las relaciones entre las diferentes unidades del hotel, la satisfacción/motivación de los empleados, la contratación de los mejores empleados y la reducida rotación del personal. Podemos también concluir, tal y como ocurre en otros estudios efectuados en diferentes contextos internacionales, que la apuesta por el capital intelectual es fundamental para los directores de los hoteles, sin dejar de expresar las dificultades que existen para su identificación, uso y exploración.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Capital intelectual; Capital humano; Hoteles; Portugal.

**Abstract:** In one form or another, intellectual capital (IC) has been positively implicated in the recent economic, managerial, technological, and sociological transformations that organizations have undergone. It is a relatively new organizational phenomenon with a multidisciplinary character. One finds it in the literature of a variety of specialities, not only in their terminology but also in their concepts, models, and perspectives. This complexity makes it a particularly challenging topic to study. Intellectual capital is an organizational phenomenon of interactions that include: (i) human capital, (ii) structural capital, and (iii) relational capital. Because these are recent concepts and in constant evolution, there is still a relative paucity of empirical research in the literature on this topic. With no universally accepted definitions, there is a diversity of models and perspectives – a diversity that not only reflects the importance of the issue of intangibles in today's society but also the difficulty that still exists in understanding them.

The focus of the present research was to determine whether IC may have an influence on the organizational performance of 3, 4, and 5 star hotels located in the Greater Lisbon and Setúbal Peninsula regions of Portugal (NUT II). The objective was to study empirically the effect of an explanatory model of the interaction of the three components of IC on that organizational performance. Identification of these three components of IC (human, structural, and relational capital) is present in literature studies conducted in Canada, Malaysia, and Portugal, supporting a theoretical approach which considers organizational intangibles to be integrated entities that interact to generate value.

Exploratory interviews were conducted, and then, as the instrument of measurement, a questionnaire was directed to the head managers of the 167 hotels in the study area with the aim of gauging their perceptions of the different components of IC and the principal indicators of organizational performance normally used in the sector.

The present communication presents the results for the human capital component, as measured by 21 items of the questionnaire. Responses to the items were on a 7-point Likert scale, ranging from 1, completely disagree, to 7, completely agree. A total of 97 completed questionnaires were received, corresponding to 58% of the study universe. There stood out in the responses teamwork in the staff's learning processes, relations between the different units of the hotel, staff satisfaction/motivation, hiring the best staff, and reduced staff turnover. It was possible to conclude that, as has also been the case in other studies in different international contexts, hotel management's commitment to IC is crucial even though there are difficulties in identifying, using, and exploring it.

**Keywords:** Knowledge Management; Intellectual Capital; Human Capital; Hotels; Portugal.

## Introducción

**N**os dice Peter Drucker que cada pocos siglos en la historia se produce una inesperada transformación que hace de línea divisoria en las sociedades. Así, la sociedad se reestructura a sí misma, cambian los valores, las instituciones, y sus estructuras políticas y sociales (Drucker, 2003: 21). Una de estas transformaciones comenzó a desarrollarse en la segunda mitad del siglo XX provocada por una revolución en la gestión que sufrió una transformación a gran escala. En esta sacudida el saber, el conocimiento se introdujo junto a los recursos tradicionales, de manera que como nos dice Drucker los gerentes ya no son responsables del rendimiento de la gente, sino responsables de la aplicación y el rendimiento del saber (Drucker, 2003: 45)

Entre las transformaciones que han permitido esta revolución de la gestión y la aparición del saber y del conocimiento como un recurso de primera magnitud se encuentra la aparición, en las últimas décadas, del desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones que han transformado con enorme rapidez las sociedades y las organizaciones, provocando una alteración de los flujos de información de las mismas cambiando las estructuras tradicionales en las que la información quedaba bajo el control de unos pocos.

Sucesivos cambios provocados por factores como las TICs, la transformación de las organizaciones -con un mayor impacto del trabajo colaborativo-, la innovación -como un concepto revolucionario en la empresa-, la desregulación de los mercados, y el mayor peso de lo inmaterial en la economía, han creado las bases de la globalización

económica, donde las redes, la ubicuidad y el tiempo real han tenido un fuerte impacto en las organizaciones. En este contexto de profundas convulsiones los activos intangibles han ganado importancia frente a los activos tangibles, en tanto que han creado mayores ventajas competitivas en los productos y servicios.

Entre estos activos intangibles el conocimiento adquiere un papel preponderante. Tradicionalmente se consideran dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito -formalizado-, y el conocimiento tácito, diferente del anterior, en tanto que se encuentra en la mente de las personas. Es precisamente el conocimiento tácito el que ha despertado mayor interés, por la dificultad en reconocerlo y medirlo.

Además de Peter Drucker, han sido muchos los autores que en las últimas décadas han reconocido la importancia que el conocimiento tiene en las organizaciones. Probablemente los japoneses Nonaka y Takeuchi en su obra *The Knowledge Creating Company* publicada en 1995, refuerzan a nivel internacional la importancia del conocimiento en un contexto organizacional, al exponer que es la organización la que crea el ambiente para que el conocimiento individual sea retenido e incluido en las rutinas organizativas. Ya antes Polanyi (Polanyi, 1958; Polanyi 1983) destaca la importancia del conocimiento tácito (presente tanto en los individuos como en las organizaciones) y que es mucho más difícil de imitar y reproducir que el conocimiento explícito. A su vez, los trabajos de Nelson y Winter (Nelson et al. 1982), insisten en que las rutinas organizacionales (como las tareas articuladas, basadas en creencias y compartidas por la organización) tienen un papel clave en la retención del conocimiento tácito y en su traslado al conocimiento explícito. Estas rutinas organizacionales las adquieren las organizaciones de la misma manera que las habilidades son adquiridas por los individuos-.

Como consecuencia de todo ello, comienzan a adquirir relevancia los conceptos de "gestión del conocimiento" y de "aprendizaje organizacional", frente al tradicional de gestión de la información.

Las definiciones sobre gestión del conocimiento son muchas y variadas. Para Karl Wiig la gestión del conocimiento es "el conjunto de actividades que buscan maximizar no sólo la eficiencia del conocimiento en la empresa, sino también el retorno de sus activos intangibles y su renovación constante" (Wiig 1997: 401). Autores como Huizing y Bouman la definen como la disciplina organizacional que estando entre la oferta y la demanda de información, crea un apoyo a los procesos de aprendizaje dentro de la organización proporcionando la relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (Huizing et al. 2002).

Y es así como se llega al capital intelectual y a la necesidad de estructurar este conocimiento intelectual que se encuentra en el interior de cualquier organización, con el objetivo de transformar el conocimiento y los activos intangibles en riqueza. Como fenómeno organizacional tiene un carácter multidisciplinar y aparece en la literatura científica en distintas especialidades, lo que convierte al capital intelectual en un fenómeno complejo donde no existen estándares terminológicos, conceptuales, o modelos universalmente aceptados, lo que incide en la complejidad de su estudio.

El capital intelectual se convierte de esta manera en un fenómeno organizacional de interacciones, donde los intangibles de la organización como entidades integradas interactúan para generar valor. Y donde la gestión del capital intelectual se convierte así en el proceso de extraer valor al conocimiento.

Bontis, uno de los autores que más ha trabajado con estos intangibles, estructura el capital intelectual en tres grandes elementos. Para Bontis los recursos requieren diferentes acciones de gestión, y lo que facilita su gestión es que estos intangibles puedan pertenecer a diferentes categorías (Bontis et al. 1999). Estas categorías principales, en las que parece que existe un cierto consenso son:

- a) El capital humano, que recoge las cuestiones relacionadas con las personas. Incluye aspectos relacionados con los empleados, sus calificaciones, sus habilidades, sus capacidades, las experiencias, los valores, la motivación, la creatividad, la innovación y la agilidad intelectual.
- b) El capital estructural que estructura todos los aspectos relacionados con los elementos internos de la organización. Aquí aparecen los recursos de la

organización, los procesos, la cultura, las estructuras, las formas de organización, las tecnologías, los sistemas administrativos, las marcas y las patentes.

- c) Y finalmente el capital relacional que establece las relaciones con los elementos externos de la organización, y el intercambio de conocimientos elaborados con los diferentes grupos de interés.

### El capital humano

Entre los distintos autores existen divergencias en señalar cuál de los tres elementos tiene más incidencia en la organización, pero parece despuntar el capital humano como más importante frente al capital relacional y al capital estructural. Así nos lo dicen autores como Bontis, Edvinsson y Sveiby porque es a partir del capital humano del que se generan otros intangibles del capital intelectual, y es así como la interacción humana convierte a este intangible en un recurso crítico (Bontis, 1996; Bontis 1998; Bontis et al. 1999; Edvinsson et al. 1997; Sveiby 2000). Aunque también es el componente más difícil de identificar, consolidar, valorizar y medir (Bontis 1996; Bontis 1998).

Bontis es muy claro a este respecto cuando dice que el capital humano "combina inteligencia, habilidades y conocimientos que dan a las organizaciones su carácter distintivo. Los elementos humanos de las organizaciones son aquellos que tienen la capacidad de aprender, cambiar, innovar y dar el impulso creativo que, debidamente motivado, puede garantizar la supervivencia a largo plazo" (Bontis 1999: 443), y así son los individuos, a través de sus habilidades y conocimientos, los creadores de riqueza en una organización y el eje del que gravitan otros intangibles para crear valor. Además hay que añadir que las cambios de personal en el sector hotelero no beneficia en nada a la retención de la información y del conocimiento existente en la organización, lo que justifica más si cabe la implementación de métodos y herramientas para mantener ese conocimiento (Gonçalves et al., 2014)

Dentro del componente de capital humano, podemos distinguir tres elementos que, según la literatura, puede generar capital intelectual:

- las competencias relacionadas con la educación de los empleados que se manifiestan en forma de conocimientos, habilidades, talentos y *know-how*;
- las actitudes, relacionadas con los patrones de comportamiento que se traducen en la conducta, la motivación, el rendimiento y la ética;
- y la agilidad intelectual que crea valor para las organizaciones. En este caso se refiere a la facilidad con que las personas aplican nuevos conocimientos o innovaciones que permiten convertir las ideas en productos y/o servicios (Gupta et al. 2001; Roos et al. 1997b).

### Objetivos del trabajo

El objetivo general de la investigación ha sido el de estudiar empíricamente el efecto de un modelo explicativo de la interacción de los tres componentes del capital intelectual en el desempeño organizacional en los hoteles portugueses de 3, 4 y 5 estrellas, localizados en las regiones de Gran Lisboa y Península de Setúbal (NUT II). Los resultados que aquí se presentan hacen referencia a uno de los componentes: el capital humano.

### Metodología

En este proyecto de investigación se realizaron entrevistas exploratorias y se ha utilizado, como instrumento de medida, un cuestionario sobre el capital humano, dirigido a los 167 directores de los unidades hoteleras localizadas en la zona de estudio.

El estudio fue realizado con los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, situados en la región denominada Gran Lisboa y Península de Setúbal. Gran Lisboa comprende

nueve municipios, incluyendo la capital, Lisboa y la Península de Setúbal comprende otros nueve municipios. Esta región es una unidad en el contexto de la clasificación de las regiones de la Unión Europea (NUT II). En total, el universo de estudio incluyó 167 hoteles, de los cuales 152 fueron en el Gran Lisboa y 15 en la Península de Setúbal (Tabla 1).

Tabla 1. Universo de estudio. Hoteles de la región de Gran Lisboa y Península de Setúbal.

	Hoteles	Hoteles		Habit.	Camas
	Lisboa	P. Setúbal	Total	ATL	ATL
5 Estrellas	32	0	32	5.061	8.665
4 Estrellas	72	10	82	10.772	19.751
3 Estrellas	48	5	53	4.527	8.600
Totales	152	15	167	20.360	37.016

Fuente: Associação Turismo Lisboa

Para poder medir el capital humano en los hoteles seleccionados se procedió a establecer un instrumento de evaluación del capital humano en forma de un listado de elementos que permitiera a través de un cuestionario específico definir la incidencia de este componente del capital intelectual en este tipo de organizaciones.

El cuestionario del capital humano (véase tabla 2) tenía 21 items orientados a conocer la percepción de los directores de los hoteles en cuanto a los diferentes componentes, utilizando para cada cuestión siete opciones a través de una escala Likert en siete puntos (1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7). De los que el 1 representa la opción "totalmente en desacuerdo", el 4 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", y el 7 "totalmente de acuerdo".

Tabla 2. Cuestionario sobre el capital humano en las empresas hoteleras<sup>1</sup>.

Q.2	En términos globales, la competencia de nuestros empleados es igual al nivel Ideal que alguna vez podríamos esperar alcanzar.
Q.4	El hotel ofrece un programa de formación adecuado para hacer frente a la sustitución de los empleados.
Q.8	En nuestro hotel, el rendimiento resultante del trabajo en equipo es alto.
Q.10	Nuestro hotel promueve el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones internas entre las distintas unidades de negocio.
Q.12	Nuestro hotel genera constantemente nuevas ideas.
Q.16	Nuestro hotel apoya a sus empleados a través de una constante actualización de sus habilidades y de formación.
Q.19	Los empleados del hotel son considerados creativos y brillantes.
Q.21	Podemos decir con alguna seguridad que nuestros empleados son considerados los mejores en todo el sector.
Q.26	Nuestros empleados están satisfechos con nuestro hotel.
Q.27	Nuestros empleados demuestran de forma consistente su calidad.
Q.28	Nuestro programa de reclutamiento tiene un carácter integral y tenemos el Compromiso de contratar a los mejores candidatos disponibles.
Q.30	Si algunos de los empleados clave del hotel salieran del mismo inesperadamente, los problemas serían grandes.
Q.31	La mayoría de nuestro personal entiende las necesidades de los segmentos de mercado a los que se dirige el hotel y sus perfiles.
Q.32	Los empleados de nuestro hotel piensan a menudo en las consecuencias de sus acciones.
Q.33	En general, los empleados del hotel se limitan a realizar sus tareas, mostrando poca motivación.
Q.36	Los empleados del hotel aprendan unos de otros.
Q.37	Nuestros empleados expresan con entusiasmo, sus opiniones en las discusiones de grupo.
Q.39	Nuestro hotel es muy consciente de que aprovecha el potencial de sus empleados.
Q.41	Algunos empleados del hotel parecen interesados en que los demás desciendan de nivel.
Q.44	Nuestros empleados suelen dar lo mejor de sí, lo que hace que nuestro hotel sea diferente de nuestros competidores.
Q.49	La rotación del personal en nuestro hotel es reducida.

<sup>1</sup> La numeración de las preguntas del cuestionario no son correlativas ya que pertenecen al estudio general sobre el capital intelectual

## Resultados y discusión

Al cuestionario inicial respondieron 97 directores de hotel de los 167 a los que se interrogó en la Península de Setúbal y Gran Lisboa. El estudio se vio condicionado por la dimensión de la muestra (58% de la población), lo que representa un total de 14.000 camas y el 76% de las habitaciones respecto al universo de estudio. Respondieron los siguientes: hoteles de tres estrellas, 13 unidades; cuatro estrellas, 50 unidades; y cinco estrellas, 20 unidades. Catorce hoteles no respondieron a todas las cuestiones.

Respecto a la distribución de las frecuencias de respuesta de cada uno de los 21 ítems de la escala que mide el capital humano se puede ver en la tabla 3.

Tabla 3. Capital Humano: distribución de las respuestas

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Q.2	2	11	12	13	24	33	1	96
Q.4	5	8	24	17	26	8	9	97
Q.8	0	2	2	14	29	43	6	96
Q.10	0	2	13	9	29	34	9	96
Q.12	0	5	1	32	22	25	6	91
Q.16	0	10	8	12	39	22	3	94
Q.19	5	8	17	29	18	15	3	95
Q.21	7	9	10	30	24	13	3	96
Q.26	1	1	4	24	26	32	8	96
Q.27	0	5	13	6	35	35	2	96
Q.28	0	5	10	15	25	26	13	94
Q.30	9	13	20	22	18	7	7	96
Q.31	0	4	11	16	37	27	1	96
Q.32	0	3	15	21	30	26	1	96
Q.33	3	34	14	15	24	6	0	96
Q.36	0	0	8	6	38	35	9	96
Q.37	0	5	6	29	17	37	2	96
Q.39	0	4	8	14	47	18	4	95
Q.41	16	38	3	23	9	3	3	95
Q.44	0	0	5	20	24	39	7	95
Q.49	2	10	5	5	28	30	15	95

En las respuestas a los ítems relacionados con el capital humano, los directores de hoteles valoran significativamente el rendimiento del trabajo en equipo y el proceso de aprendizaje de los empleados, unos con otros. También señalan, como importantes, las relaciones internas, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, la contratación y la reducción de la rotación del personal.

Tabla 4. Capital Humano: perfil medio de las respuestas

	Mean	Std. Deviation <sup>a</sup>	Analysis N <sup>a</sup>	Missing N
Q.2	4,55	1,478	97	1
Q.4	4,14	1,574	97	0
Q.8	5,32	1,005	97	1
Q.10	5,11	1,241	97	1
Q.12	4,87	1,157	97	6
Q.16	4,68	1,285	97	3
Q.19	4,09	1,437	97	2
Q.21	4,10	1,482	97	1
Q.26	5,09	1,155	97	1
Q.27	4,92	1,230	97	1
Q.28	5,02	1,362	97	3
Q.30	3,79	1,639	97	1
Q.31	4,78	1,129	97	1
Q.32	4,67	1,152	97	1
Q.36	5,32	1,015	97	1
Q.37	4,84	1,210	97	1
Q.39	4,83	1,086	97	2
Q.41R	5,0842	1,56567	97	2

Q.44	5,24	1,028	97	2
Q.49	5,07	1,570	97	2
Q.33R	4,5729	1,41969	97	1
a. For each variable, missing values are replaced with the variable mean.				

El perfil medio de las respuestas de los componentes del capital humano se sitúa en torno a los valores medios de la escala de percepción.

Del análisis factorial realizado en los componentes principales, es posible concluir que hay seis componentes con valores propios superiores a 1 y que explican el 74,2% de varianza de las variables iniciales. También se consideraron soluciones con 4 componentes (63,1% de varianza) y 3 componentes (56,3% de varianza).

Las variables Q33 y P41 se utilizaron en escalas invertidas. Se concluyó que hay problemas con la variable Q30 que, sin justificación, tiene correlaciones negativas con las otras variables y, consecuentemente, pesos factoriales negativos sin interpretación sustantiva. También hay problemas con la variable Q41 que, a pesar de ser utilizada en escala invertida, muestra pesos factoriales muy bajos. El cálculo de los coeficientes Alfa de Cronbach de la escala de 21 ítems y para las sub-escalas compuestas de 3 o 4 dimensiones, confirma que las variables Q30 y Q41R son problemáticas para los fines de análisis estadístico, por lo que se decidió excluir estas dos variables de los análisis posteriores.

Por lo tanto, a los efectos del análisis factorial confirmatorio en LISREL<sup>2</sup>, hemos considerado tres modelos alternativos: un modelo unifactorial (con un factor de capital humano medido por 19 ítems), un modelo con tres factores correlacionados y un modelo con cuatro factores correlacionados (estos últimos incluyendo como indicadores de medida las variables de las ACPs -Análisis de los Componentes Principales- realizadas, respectivamente en las soluciones con 3 y 4 componentes principales, que revelan mayores correlaciones con cada uno de los componentes).

Se tomaron las siguientes medidas de ajuste del modelo-datos (Schumacker et al. 2010):

Tabla 5. Medidas de ajuste modelo-datos – Capital Humano

	Modelo Unifactorial	Modelo con 3 factores	Modelo con 4 factores
AIC <sup>3</sup>	579.01	458.21	478.60
CAIC <sup>4</sup>	708.93	598.38	629.03
RMSEA <sup>5</sup>	0.17	0.14	0.14

Es posible concluir que, en términos comparativos, el modelo con tres factores presenta un mejor ajuste (menores valores de AIC y CAIC), y por eso debe ser escogido. Después se decidió medir el Capital Humano en tres dimensiones, correlacionadas entre sí, y para cada uno de ellas se derivó una variable, obtenida como media de los ítems que la constituyen, para lo cual se calcularon los valores de Alfa de Cronbach<sup>6</sup>, todos ellos dentro de los límites recomendados en la literatura:

Tabla 6. Capital Humano: Dimensiones

Capital Humano: 3 dimensiones	Ítems del Cuestionario	Alfa de Cronbach
Competencias y desempeño	Q2; Q21; Q27; Q31; Q32; Q33R; Q37	0.884
Formación y trabajo en equipo	Q4; Q8; Q10; Q12; Q16; Q19; Q39	0.867
Motivación	Q26; Q28; Q36; Q44; Q49	0.745
Escala total con 19 ítems		0.915

<sup>2</sup> LISREL (Línea Structural RELations), es un programa usado en análisis de ecuaciones estructurales.

<sup>3</sup> AIC Akaike's Information Criterion.

<sup>4</sup> CAIC Consistent versión of AIC.

<sup>5</sup> RMSEA Root Mean Square Error of Approximation.

<sup>6</sup> Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Lee Joseph Cronbach en 1951.

## Conclusiones

En las respuestas a los ítems relacionados con el capital humano, los gerentes de hoteles valoran significativamente el rendimiento del trabajo en equipo y el proceso de aprendizaje de los empleados de manera colectiva. También señalan como importantes, las relaciones internas, el rendimiento y la satisfacción del empleado, la contratación y la reducción de la rotación de personal.

Podemos también concluir, tal y como ocurre en otros estudios efectuados en diferentes contextos internacionales, que la apuesta por el capital intelectual es fundamental para los directores de los hoteles, sin dejar de expresar las dificultades que existen para su identificación, uso y exploración.

## Bibliografía

**Bontis, N.** (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60, 41-47.

**Bontis, N.** (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* 36(2), 63-76.

**Bontis, N.** (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management* 18(5-8), 433-463.

**Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K., and Roos, G.** (1999). The Knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17(4), 391-402.

**Drucker, Peter** (2003) *Drucker esencial. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.

**Edvinsson, L. & Malone, M.** (1997). *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers, New York.

**Gonçalves Gândara, J.M., Sass de Haro, C., Rastrollo Horrillo, M. A., Savi Mondo, Tiago** (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras. Una revisión. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 146-154.

**Grant, R.** (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.

**Gupta, O., and Roos, G.** (2001). Mergers and Acquisitions: through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 297-309.

**Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., and Kockhar, R.** (2001). Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal* 44(1), 13-28.

**Huizing, A., and Bouman, W.** (2002). Knowledge and Learning Markets and Organizations. En *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, (pp.185-204) C. Choo and N. Bontis (eds.), Oxford University Press, New York.

**Nelson, R., and Winter, S.** (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

**Nonaka, I., and Takeuchi, H.** (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies manage the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.

**O'Donnell, D., O'Regan, P., Coates, B., Kennedy, T., Keary, B., and Berkery, G.** (2003). "Human interaction: The critical source of intangible value". *Journal of Intellectual Capital* (4:1), pp 82-99.

**Polanyi, M.** (1958). *Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy*. Routledge e Kegan Paul, London.

**Polanyi, M.** (1983) *The Tacit dimension Mass*. Peter Smith, Gloucester.

**Roos, G., and Roos, J.** (1997a) "Measuring your company's intellectual performance". *Long Range Planning* (30:3), pp 413-426.

**Spender, J. and Grant, R.** (1996) "Knowledge and the firm: overview". *Strategic Management Journal* (17:Winter special), pp 5-9.

**Sveiby, K.** (2000) *Capital Intelectual: la nueva riqueza de las empresas*. Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, Paris,

**Wiig, K.** (1997) "Integrating intellectual capital and knowledge management". *Long Range Planning* (30:3), pp 399-405.