

BIENESTAR ORGANIZACIONAL: INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS EN EL SECTOR HOTELERO

Natalia Vizuite Cerón ¹

Marina Haro-Aragú ²

Alicia Martín García ³

Resumen:

El bienestar organizacional ha adquirido un papel fundamental en el sector hotelero, especialmente tras los retos impuestos por la pandemia de COVID-19. Este artículo analiza cómo las prácticas de bienestar contribuyen a la sostenibilidad empresarial, centrándose en el sector hotelero y abordando casos específicos de Hilton, Artiem y Meliá. Estas cadenas representan ejemplos destacados de cómo integrar estrategias de bienestar en diferentes contextos organizacionales. La investigación adopta un enfoque cualitativo, combinando revisión bibliográfica, análisis de informes corporativos y estudios sectoriales. Este enfoque permite identificar tendencias clave en el sector, como la formación continua, la sostenibilidad emocional y el liderazgo consciente, y examinar cómo estas prácticas fortalecen la retención de talento, la satisfacción laboral y la percepción de marca.

El análisis de los casos muestra que Hilton, Artiem y Meliá han implementado estrategias diferenciadas pero efectivas, adaptadas a sus contextos organizacionales. Mientras Hilton destaca por su innovación tecnológica y formación, Artiem prioriza la sostenibilidad emocional y el liderazgo consciente, y Meliá adopta un enfoque holístico que combina bienestar físico, emocional y financiero. Las conclusiones enfatizan la necesidad de personalizar estas estrategias según las características de cada organización, subrayando que invertir en el bienestar organizacional no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también refuerza la sostenibilidad y competitividad del sector hotelero. Este estudio ofrece un marco práctico para el diseño de políticas empresariales que integren el bienestar como eje estratégico.

Palabras Clave: bienestar organizacional, sector hotelero, sostenibilidad, liderazgo consciente, retención de talento

¹ EADE Universidad. nataliavizuite@gmail.com

² UNIR. marina.haro@unir.net

³ UNIR. alicia.martin@unir.net

ORGANIZATIONAL WELL-BEING: INNOVATION AND BEST PRACTICES IN THE HOTEL INDUSTRY

Abstract:

Organizational well-being has become a fundamental aspect of the hospitality industry, especially after the challenges posed by the COVID-19 pandemic. This article examines how well-being practices contribute to business sustainability, focusing on the hotel sector and analyzing specific cases of Hilton, Artiem, and Meliá. These hotel chains serve as notable examples of how to integrate well-being strategies into different organizational contexts. The research adopts a qualitative approach, combining a literature review, corporate report analysis, and sector studies. This methodology enables the identification of key trends in the industry, such as continuous training, emotional sustainability, and conscious leadership, and examines how these practices enhance talent retention, job satisfaction, and brand perception.

The case analysis shows that Hilton, Artiem, and Meliá have implemented differentiated yet effective strategies tailored to their organizational contexts. While Hilton stands out for its technological innovation and training programs, Artiem prioritizes emotional sustainability and conscious leadership, and Meliá adopts a holistic approach that combines physical, emotional, and financial well-being. The findings highlight the need to personalize these strategies according to the specific characteristics of each organization, emphasizing that investing in organizational well-being not only improves employees' quality of life but also strengthens sustainability and competitiveness in the hospitality sector. This study provides a practical framework for designing corporate policies that integrate well-being as a strategic pillar.

Keywords: organizational well-being, hospitality industry, sustainability, conscious leadership, talent retention.

1. INTRODUCCIÓN

El bienestar organizacional ha emergido como un pilar fundamental para el éxito empresarial en las últimas décadas, especialmente en industrias altamente exigentes como el sector hotelero. En este contexto, el bienestar de los empleados no solo influye en su satisfacción y productividad, sino que también tiene un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido al cliente, un aspecto crucial en un sector donde la experiencia del consumidor es el eje central de la actividad. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) subraya que los entornos laborales saludables contribuyen significativamente a la estabilidad emocional de los trabajadores y a la sostenibilidad de las empresas.

El sector hotelero, caracterizado por jornadas laborales extensas, alta rotación de personal y una constante interacción con clientes, enfrenta retos particulares en el ámbito del bienestar organizacional. Su et al. (2022) destacan que estas condiciones incrementan el riesgo de agotamiento laboral (*burnout*), un síndrome que afecta la capacidad de los empleados para desempeñarse de manera óptima. Además, la pandemia de COVID-19 ha exacerbado estas condiciones, exponiendo a los trabajadores del sector a niveles sin precedentes de estrés y ansiedad, lo que ha llevado a

muchas empresas a replantear sus estrategias de gestión de recursos humanos (Tumati & Al-Salmi, 2023).

La implementación de estrategias de bienestar organizacional representa una oportunidad clave para mitigar estos desafíos. Diversos estudios han demostrado que estas prácticas no solo mejoran la satisfacción y retención de los empleados, sino que también fortalecen la resiliencia organizacional y mejoran la percepción de la marca por parte de los consumidores (Sanz-García et al., 2024). En el sector hotelero, estas prácticas incluyen desde programas de formación continua hasta la incorporación de roles específicos como el *Chief Happiness Officer* (Leandri et al., 2024; Zollo, 2024).

Dentro de estas estrategias, la neuroarquitectura ha emergido como un enfoque innovador para mejorar el bienestar de los empleados mediante la optimización del entorno laboral. Este enfoque interdisciplinario combina principios de la neurociencia y la arquitectura para diseñar espacios que influyen positivamente en el comportamiento, las emociones y la productividad de las personas. Factores como la adecuada iluminación, el uso de colores específicos y la incorporación de elementos naturales han demostrado mejorar el estado de ánimo y el rendimiento de los empleados, contribuyendo a entornos laborales más saludables y eficientes (Ofimood, 2023).

Además del diseño del espacio físico, la gestión del talento humano juega un papel clave. En este sentido, el liderazgo empático y las estrategias de comunicación interna desempeñan un papel crucial en la creación de climas organizacionales positivos. Un estudio reciente sobre la industria turística subraya la importancia de los estilos de liderazgo en la comunicación dentro de los equipos de trabajo, indicando que una gestión basada en la empatía y la comunicación efectiva mejora significativamente la eficiencia y la satisfacción laboral (Ntalakos et al., 2022). La combinación de estos elementos, junto con un diseño consciente de los espacios de trabajo, puede potenciar tanto el bienestar de los empleados como la productividad organizacional.

En el caso de España, como uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial, el bienestar laboral en el sector hotelero es especialmente relevante. En 2023, el turismo generó aproximadamente el 12,3% del Producto Interior Bruto (PIB) nacional y empleó a más de 2,5 millones de personas, lo que representa el 11,6% del empleo total en el país (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2024). Sin embargo, estudios indican que los trabajadores del sector turístico enfrentan altos niveles de estrés debido a factores como horarios irregulares, picos de trabajo en temporada alta y la presión por mantener altos estándares de servicio (Mindgram, 2022). Esta situación subraya la necesidad de diseñar programas personalizados de bienestar laboral que aborden las demandas específicas de este sector, garantizando un entorno más saludable y sostenible para los empleados.

1.1. Concepto de bienestar organizacional.

El bienestar organizacional se define como el conjunto de prácticas destinadas a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, promoviendo su salud física, mental y emocional. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) resalta que los entornos laborales saludables no solo incrementan la productividad, sino que también reducen significativamente los índices de enfermedades relacionadas con el estrés. En el contexto del sector hotelero, el bienestar organizacional adquiere una relevancia particular debido a la alta rotación de personal y las largas jornadas laborales, que

pueden llevar al agotamiento físico y emocional (Hayat & Afshari, 2022; Su et al., 2022).

1.2. Factores psicosociales y burnout.

El burnout, reconocido por la OMS como un fenómeno ocupacional en 2019, se ha convertido en uno de los principales retos en la gestión de recursos humanos en el sector hotelero. Diversos estudios destacan que factores como el exceso de carga laboral, la falta de control sobre las tareas y la insuficiente recompensa emocional son determinantes en el desarrollo de este síndrome (Maslach & Leiter, 2016; Lei et al., 2021). Según Wang et al. (2021), las estrategias enfocadas en la salud mental, como la incorporación de programas de mindfulness y talleres de inteligencia emocional, han mostrado resultados positivos en la reducción del burnout.

El estudio de Yeh (2020) destaca que el uso de tecnologías digitales para monitorear la salud mental de los empleados puede ser una herramienta efectiva para prevenir el burnout. Sin embargo, señala que estas tecnologías deben ser complementadas con una formación adecuada para los líderes, quienes desempeñan un papel crucial en la gestión del bienestar del equipo.

1.3. Neuroarquitectura y diseño del espacio laboral.

La neuroarquitectura, disciplina que fusiona la arquitectura con la neurociencia, está adquiriendo una importancia creciente en el diseño de espacios laborales, incluyendo el sector hotelero. Este enfoque se centra en crear entornos que promuevan el bienestar y la productividad de los empleados. Elementos como la iluminación natural, espacios abiertos y la incorporación de elementos naturales han demostrado ser efectivos para mejorar el bienestar emocional del personal. Por ejemplo, la presencia de plantas en el entorno laboral puede reducir el estrés y aumentar la productividad, lo que ha sido ampliamente respaldado por estudios recientes (Cadena SER, 2024).

Además, la psicología del color desempeña un papel crucial en la configuración de ambientes laborales que fomentan la satisfacción y eficiencia de los empleados. Investigaciones han indicado que colores como el azul pueden disminuir la presión arterial y el ritmo cardíaco, promoviendo una sensación de calma y concentración, mientras que el rojo puede incrementar la frecuencia cardíaca y la alerta mental, lo que puede ser beneficioso en entornos que requieren atención inmediata (Vorecol, 2023). Aplicar estratégicamente estos colores en el diseño de espacios laborales puede influir positivamente en el estado de ánimo y el rendimiento del personal.

Un enfoque innovador en la neuroarquitectura es el uso de formas curvas en el diseño de interiores. Investigaciones recientes han demostrado que las habitaciones con vistas a la naturaleza y diseños curvos pueden mejorar la función cognitiva y el bienestar emocional, aumentando la felicidad, la creatividad y reduciendo los niveles de estrés (News.com.au, 2024). Integrar estos elementos de manera estratégica puede influir significativamente en la percepción del bienestar y en la experiencia laboral de los empleados, reforzando la idea de que el entorno físico desempeña un papel crucial en la salud mental y la motivación en el trabajo.

1.4. Liderazgo y cultura organizacional.

El liderazgo empático y la comunicación abierta son elementos clave para promover una cultura de bienestar. Un estudio de Ntalakos et al. (2022) revela que los líderes que fomentan un clima de confianza y reconocen los logros individuales contribuyen a la creación de entornos laborales positivos. Además, estudios como el de Walbeek y El Hajal (2022) indican que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la retención de talento y la motivación de los empleados.

En este contexto, la cultura organizacional juega un papel esencial. Organizaciones con culturas inclusivas y orientadas al bienestar tienden a registrar mayores índices de satisfacción y compromiso laboral (Zámečník & Kožíšek, 2021). Estas culturas fomentan no solo la retención de talento, sino también un desempeño más cohesionado y eficiente en los equipos.

1.5. Tendencias en bienestar organizacional en el sector hotelero.

El sector hotelero ha adoptado tendencias innovadoras para mejorar el bienestar de sus empleados. Cadenas como Hilton han implementado plataformas de formación continua, mientras que Artiem se ha centrado en programas de sostenibilidad emocional (Sanz-García et al., 2024). Además, el uso de tecnologías digitales para monitorear el bienestar de los empleados se está convirtiendo en una práctica común en grandes cadenas hoteleras, tal como lo reporta el *International Journal of Hospitality Management* (Su et al., 2022). Estas innovaciones buscan equilibrar productividad y satisfacción laboral (Yeh, 2020).

El impacto a largo plazo del bienestar organizacional en la sostenibilidad empresarial ha sido ampliamente documentado. Empresas que priorizan el bienestar de sus empleados experimentan menores tasas de rotación y mayores niveles de satisfacción laboral (Walbeek & El Hajal, 2022). Además, la mejora en el bienestar se traduce en un aumento en la calidad del servicio, lo que impacta directamente en la percepción del cliente y en los resultados financieros (Benitez & Medina, 2022). Finalmente, la colaboración entre el sector privado y los organismos gubernamentales es clave para la implementación de estrategias sostenibles de bienestar. Medidas como incentivos financieros, programas de formación y regulaciones laborales pueden fortalecer el compromiso empresarial con el bienestar organizacional (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2017).

1.6. Objetivo de la investigación.

Este estudio tiene como objetivo evaluar las prácticas de innovación y bienestar organizacional implementadas en el sector hotelero, tomando como referencia los casos de Hilton, Artiem y Meliá, para comprender su impacto en la calidad del entorno laboral y la sostenibilidad empresarial.

Objetivos específicos:

- Analizar las estrategias de bienestar organizacional adoptadas por las cadenas hoteleras Hilton, Artiem y Meliá, enfocándose en aspectos innovadores y sostenibles.
- Examinar cómo estas prácticas contribuyen al fortalecimiento del entorno laboral, incrementando la satisfacción y retención de los empleados.

- Identificar los elementos diferenciadores de cada cadena hotelera en términos de implementación de bienestar organizacional.
- Formular recomendaciones prácticas basadas en las mejores estrategias identificadas, aplicables al sector hotelero en general.

El presente estudio analiza cómo cadenas hoteleras de referencia como Hilton, Artiem y Meliá han desarrollado estrategias innovadoras de bienestar organizacional. Al priorizar el bienestar de los empleados, estas empresas pueden mejorar su reputación y sostenibilidad en un entorno pospandemia, lo que impacta directamente en su competitividad y diferenciación en el mercado. Estos casos ofrecen una perspectiva única sobre la implementación de buenas prácticas que no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también contribuyen a la sostenibilidad y competitividad de las empresas.

Asimismo, este artículo se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible. Finalmente, este trabajo busca contribuir al debate académico y profesional sobre la importancia de incorporar el bienestar organizacional como una estrategia clave en el sector hotelero. Al analizar las tendencias globales y su aplicación en el contexto español, se espera aportar una base sólida para el diseño de futuras políticas y prácticas empresariales que fortalezcan el papel del bienestar en el ámbito laboral.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Diseño de la investigación.

Este estudio adopta un enfoque cualitativo para explorar en profundidad las estrategias de bienestar organizacional implementadas por cadenas hoteleras destacadas. Este enfoque permite comprender las particularidades de cada caso, analizando las prácticas desde una perspectiva integral que considera factores internos y externos que influyen en la gestión del bienestar laboral. La metodología se basa en el diseño de estudios de casos múltiples, según lo establecido por Yin (2018).

Se seleccionaron tres cadenas hoteleras reconocidas por sus iniciativas en bienestar organizacional: Hilton, Artiem y Meliá. La selección se basó en criterios como la relevancia internacional y nacional—Hilton y Meliá cuentan con presencia global, mientras que Artiem es un referente en sostenibilidad emocional en España—, la implementación activa de estrategias de bienestar identificadas en estudios previos y la disponibilidad de información a través de informes corporativos, publicaciones académicas y entrevistas en medios especializados.

La investigación se sustentó en diversas fuentes de datos para garantizar un análisis robusto y contrastado. Se realizó una revisión bibliográfica que incluyó artículos académicos publicados en revistas indexadas como el *International Journal of Hospitality Management* y *Sustainability*. Además, se analizaron informes corporativos de Hilton, Artiem y Meliá relacionados con sus programas de bienestar, disponibles en sus sitios web oficiales y reportes de sostenibilidad. También se consultaron estudios sectoriales elaborados por organizaciones como el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), así como entrevistas a directivos de las cadenas hoteleras seleccionadas, obtenidas de medios especializados en turismo.

El análisis se desarrolló en varias etapas para garantizar un enfoque sistemático y coherente. Primero, se identificaron categorías clave relacionadas con el bienestar organizacional, incluyendo salud mental, formación, diseño del espacio laboral y liderazgo. Posteriormente, los datos recopilados se codificaron utilizando el software NVivo para facilitar la identificación de patrones y temas recurrentes. Se aplicó un análisis comparativo basado en el enfoque de comparación constante de Glaser y Strauss (1967), lo que permitió identificar similitudes y diferencias entre las estrategias implementadas por Hilton, Artiem y Meliá. Finalmente, se realizó una triangulación de datos, combinando múltiples fuentes de información para validar los hallazgos y garantizar su fiabilidad.

La elección de un diseño cualitativo basado en estudios de casos responde a la necesidad de capturar la complejidad de las estrategias de bienestar organizacional en contextos específicos. Este enfoque permite generar conocimiento aplicable y relevante para el sector hotelero, alineándose con las tendencias investigativas actuales en turismo y gestión de recursos humanos (Hayat y Afshari, 2022).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente apartado tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de casos seleccionados en el sector hotelero. Este análisis busca explorar en profundidad las estrategias de bienestar organizacional implementadas por tres cadenas hoteleras representativas: Hilton, Artiem y Meliá. La elección de estas empresas responde a criterios específicos, como su relevancia internacional y nacional, con Hilton y Meliá como referentes globales y Artiem destacando en sostenibilidad emocional dentro del contexto español. Asimismo, su reconocimiento en la implementación de programas innovadores, evidenciado en reportes de sostenibilidad y estudios sectoriales, y la disponibilidad de datos confiables obtenidos a través de informes corporativos, publicaciones académicas y análisis de fuentes especializadas justifican su selección.

A continuación, se desarrolla un análisis detallado de cada caso, evaluando cómo las iniciativas de bienestar organizacional contribuyen a la satisfacción laboral, la retención de talento y la sostenibilidad empresarial. Este enfoque permitirá identificar patrones comunes y diferencias entre las estrategias adoptadas por las cadenas hoteleras, proporcionando un marco comparativo útil para comprender las tendencias actuales en el sector.

El análisis se estructura en tres subapartados correspondientes a cada cadena hotelera seleccionada. En cada caso, se describen las principales iniciativas implementadas, se evalúa su impacto y se destacan las implicaciones prácticas para el sector. Finalmente, se presenta una síntesis comparativa que resalta las similitudes y diferencias clave entre los casos analizados, así como su contribución al conocimiento sobre bienestar organizacional en el sector hotelero.

3.1. Hilton: Innovación y formación como pilares del bienestar organizacional.

Hilton es reconocida por su enfoque integral hacia el bienestar organizacional, que combina innovación tecnológica y un fuerte compromiso con el desarrollo profesional de sus empleados. Su plataforma de formación, "Hilton University", ofrece más de 5,000 cursos en línea destinados a mejorar las competencias técnicas y emocionales del

personal. Según Tumati y Al-Salmi (2023), esta estrategia ha incrementado significativamente la satisfacción laboral entre los empleados que participan activamente en programas de formación.

Otra iniciativa destacada es el programa "Thrive@Hilton", que promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral. Este programa incluye horarios flexibles, actividades de bienestar físico como yoga y meditación, y apoyo psicológico gratuito. Un informe de Great Place to Work (2023) ubicó a Hilton como una de las mejores empresas para trabajar en la industria de la hospitalidad, destacando específicamente su capacidad para adaptarse a las necesidades emocionales de su personal durante la pandemia de COVID-19.

Hilton ha implementado un programa de reconocimiento denominado Catch Me at My Best, en el cual huéspedes, gerentes y compañeros de trabajo pueden destacar a los empleados por actos de hospitalidad que reflejan los valores de la empresa. Este programa se lleva a cabo anualmente entre junio y agosto y permite que los participantes completen una tarjeta de reconocimiento, conocida como catch, para resaltar las acciones sobresalientes del personal. Además, Hilton ha desarrollado una versión digital llamada eCatch, que facilita a los huéspedes reconocer a los empleados de manera virtual (Hilton, 2021). Según The HR Observer (2022), iniciativas como Catch Me at My Best contribuyen a fomentar una cultura organizacional positiva y colaborativa, reforzando el reconocimiento y la motivación dentro de los equipos de trabajo.

Para fortalecer aún más su compromiso con el bienestar, Hilton ha desarrollado un enfoque innovador basado en el uso de análisis de datos. A través de herramientas de big data, la compañía monitorea patrones relacionados con la satisfacción y el desempeño de los empleados. Esto permite diseñar programas personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de cada equipo. Según Alabi et al. (2024), esta estrategia no solo mejora la productividad, sino que también reduce las tasas de rotación laboral, lo cual es crítico en una industria caracterizada por altos niveles de cambio de personal.

Hilton también ha demostrado un enfoque progresista en la igualdad de género y la inclusión en el lugar de trabajo. Programas como Women@Hilton buscan empoderar a las mujeres dentro de la organización a través de talleres de liderazgo, mentorías y redes de apoyo. En 2022, más del 40% de los puestos gerenciales en Hilton fueron ocupados por mujeres, un logro destacado en el sector hotelero (Hilton Sustainability Report, 2023). Este enfoque ha contribuido a crear un ambiente inclusivo donde todos los empleados sienten que sus contribuciones son valoradas.

Otro aspecto relevante de la estrategia de Hilton es su enfoque en la salud financiera de los empleados. La cadena hotelera ha implementado diversas iniciativas para apoyar el bienestar financiero de su equipo, incluyendo un plan de compra de acciones para empleados, programas de preparación para la jubilación, seminarios web sobre educación financiera y acceso a ganancias diarias a través de DailyPay. Estas estrategias están diseñadas para proporcionar estabilidad económica y ayudar a los empleados a gestionar sus finanzas personales de manera más efectiva, promoviendo su bienestar presente y futuro. Estas iniciativas han sido bien recibidas por el personal, incrementando su percepción de seguridad y satisfacción laboral (Hilton, n.d.).

El compromiso de Hilton con la sostenibilidad también está vinculado a su visión de bienestar organizacional. La cadena hotelera ha adoptado prácticas sostenibles en sus operaciones diarias, como la reducción del uso de plásticos y la implementación de tecnologías de eficiencia energética. Estas estrategias no solo benefician al medio ambiente, sino que también contribuyen al bienestar emocional de los empleados, quienes experimentan un mayor sentido de orgullo y satisfacción al trabajar en una empresa comprometida con la responsabilidad social corporativa (Kim et al., 2020). La investigación de Kim et al. (2020) demuestra que la percepción positiva de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la industria hotelera tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados, particularmente en la cobertura de sus necesidades básicas y de crecimiento. Esto sugiere que iniciativas sostenibles como las implementadas por Hilton no solo mejoran la imagen corporativa y el desempeño ambiental de la empresa, sino que también fortalecen el compromiso y el bienestar de sus trabajadores.

Hilton también fomenta la participación activa de sus empleados en iniciativas de responsabilidad social corporativa. Programas como Hilton Impact permiten a los empleados participar en proyectos comunitarios, como la construcción de viviendas o la provisión de alimentos en comunidades necesitadas. Según un informe interno de Hilton (2023), estas actividades incrementan el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, fortaleciendo la conexión entre los empleados y la misión corporativa.

En resumen, Hilton combina innovación, formación, inclusión y sostenibilidad para crear un entorno laboral que prioriza el bienestar de sus empleados. Estas estrategias no solo mejoran la calidad de vida de su personal, sino que también fortalecen la posición de Hilton como líder en la industria hotelera global.

3.2. Artiem: Sostenibilidad emocional y liderazgo consciente.

Artiem, una cadena hotelera con sede en España, se ha posicionado como un referente en sostenibilidad emocional. Su programa FreshPeople es una de sus iniciativas más destacadas, diseñado para fomentar la salud mental y el bienestar físico de sus empleados. Este programa incluye sesiones semanales de coaching emocional y acceso a actividades deportivas gratuitas, como ciclismo y natación.

Según Sanz-García et al. (2024), el enfoque de Artiem en la sostenibilidad emocional no solo ha mejorado los niveles de satisfacción laboral, sino que también ha reducido en un 15% las bajas por estrés entre su personal. Además, Artiem incorpora principios de la neuroarquitectura en el diseño de sus espacios de trabajo, utilizando iluminación natural y zonas verdes para promover un ambiente relajante y estimulante.

Otra práctica innovadora de Artiem es su enfoque en el liderazgo consciente. Los líderes de la organización reciben formación especializada en inteligencia emocional y técnicas de mindfulness, lo que les permite gestionar equipos de manera más empática y efectiva. La investigación ha demostrado que el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes fomenta una comunicación más abierta y una mayor confianza mutua entre los empleados, lo que resulta en una mejora significativa de la cohesión y el rendimiento del equipo (Vorecol, 2023). Además, se ha observado que los líderes que practican mindfulness y fortalecen su inteligencia emocional son más eficaces en la gestión de equipos, creando un entorno laboral más positivo y colaborativo (HRLatam, 2023). Estas prácticas alinean la estrategia de Artiem con hallazgos académicos que

resaltan el impacto positivo del liderazgo emocionalmente inteligente en el bienestar organizacional y la cooperación dentro de los equipos.

Artiem ha sido una de las empresas que han apostado por la creación de espacios de desconexión dentro de sus instalaciones, diseñados específicamente para que los empleados puedan relajarse durante sus turnos laborales. Diversos estudios respaldan la efectividad de estos espacios en la mejora del bienestar laboral. Por ejemplo, investigaciones de Steelcase (s.f.) han demostrado que una combinación de entornos abiertos y cerrados, junto con acceso a luz natural, reduce los niveles de estrés y aumenta la vitalidad de los empleados. Asimismo, un estudio de la Universidad Estatal de Ohio encontró que los empleados que trabajan en oficinas con diseños abiertos y mayor acceso a luz natural experimentan menores niveles de estrés en comparación con aquellos en oficinas más cerradas (Steelcase, s.f.). Además, según MillerKnoll (s.f.), entornos de trabajo que apoyan la experiencia física, psicológica y social de los empleados influyen positivamente en su satisfacción, productividad y retención. Estos hallazgos refuerzan la importancia de los espacios de descanso y desconexión como una estrategia efectiva para mejorar el bienestar en el ámbito laboral.

Además de estas prácticas, Artiem ha desarrollado un enfoque integral hacia la salud preventiva mediante programas de alimentación saludable. Las cafeterías de las instalaciones han sido adaptadas para incluir opciones de menús balanceados, diseñados por nutricionistas, que contribuyen al bienestar físico de los empleados. Según Zhang (2018), esta estrategia ha tenido un impacto positivo en los niveles de energía y productividad del personal, consolidando a Artiem como un modelo a seguir en el sector.

Artiem ha implementado prácticas que promueven la sostenibilidad y el bienestar de sus empleados mediante actividades grupales al aire libre, como senderismo y talleres de concienciación medioambiental. Estas iniciativas no solo fomentan la salud física, sino que también refuerzan los valores corporativos y el compromiso con el entorno natural. Estudios han demostrado que los empleados más jóvenes valoran especialmente las condiciones físicas del trabajo y su conexión con el medio ambiente, lo que contribuye a una mayor satisfacción laboral y retención del talento (García-Méndez et al., 2021).

Además, involucrar a los empleados en prácticas sostenibles dentro de su entorno laboral no solo fortalece su sentido de pertenencia, sino que también mejora su motivación y compromiso con la empresa. La adopción de estrategias ecológicas en el sector hotelero se ha identificado como una herramienta clave para la fidelización del personal, particularmente en organizaciones que integran iniciativas ambientales como parte de su cultura corporativa (Travel and Tour World, 2023). Estas experiencias han demostrado ser efectivas para mejorar el clima organizacional y fomentar un entorno laboral más saludable y alineado con los valores de sostenibilidad.

Otro aspecto clave es el desarrollo de planes personalizados de bienestar. A través de evaluaciones individuales, los empleados reciben recomendaciones específicas adaptadas a sus necesidades, incluyendo rutinas de ejercicio, técnicas de relajación y formación en habilidades emocionales. Este enfoque ha sido respaldado por estudios internos que demuestran una mejora del 30% en la percepción de bienestar entre los participantes (Artiem Annual Report, 2023).

Artiem ha integrado la tecnología en su estrategia de bienestar mediante aplicaciones móviles que permiten a los empleados monitorear su progreso en áreas como el ejercicio físico y la meditación. Estas herramientas también ofrecen recordatorios personalizados para pausas activas y ejercicios de estiramiento, optimizando la experiencia laboral y reduciendo los niveles de estrés físico. Un estudio publicado en *Medicina y Seguridad del Trabajo* analizó diversas aplicaciones móviles diseñadas para reducir el estrés en trabajadores, encontrando que solo el 2,08% de ellas estaban respaldadas por investigaciones científicas, siendo el componente de *mindfulness* el más común, presente en el 67% de las aplicaciones (Franco-Carrero et al., 2023). Además, según un artículo de Cinco Días, EY España ha desarrollado la Givers App para canalizar iniciativas sociales e interés de los empleados, facilitando la gestión del voluntariado y mejorando la motivación y el sentido de pertenencia de los voluntarios (Cinco Días, 2025). Estas evidencias sugieren que la integración de aplicaciones móviles en las estrategias de bienestar empresarial puede ser beneficiosa para mejorar la salud y el bienestar de los empleados.

El enfoque innovador de Artiem también se refleja en su modelo de evaluación del impacto del bienestar organizacional. La cadena ha desarrollado un sistema de métricas basado en indicadores como la reducción de ausencias, el aumento de la satisfacción laboral y la mejora en los niveles de productividad. La implementación de este tipo de herramientas ha demostrado ser efectiva en la gestión organizacional, ya que permite tomar decisiones informadas basadas en datos y optimizar las estrategias de bienestar. Un estudio reciente muestra que, tras seis meses de utilizar un software de bienestar laboral, una empresa reportó un aumento del 30% en la satisfacción de los empleados y una reducción significativa del ausentismo, lo que evidencia la importancia de integrar métricas en la gestión del bienestar corporativo (Vorecol, n.d.). Asimismo, la inclusión de indicadores de bienestar en los sistemas de evaluación de desempeño permite a las empresas monitorear factores clave como la salud mental y el equilibrio entre trabajo y vida personal, garantizando la efectividad y sostenibilidad de sus iniciativas (Vorecol, n.d.).

En conclusión, las estrategias de Artiem van más allá de las prácticas tradicionales de bienestar laboral. Su enfoque integral, que combina sostenibilidad emocional, liderazgo consciente y tecnología, ha establecido un nuevo estándar en la industria hotelera. Estas iniciativas no solo mejoran la calidad de vida de sus empleados, sino que también posicionan a Artiem como una empresa líder en innovación y gestión del talento.

3.3. Meliá: Un enfoque holístico hacia el bienestar laboral.

Meliá Hotels International ha adoptado un enfoque integral para gestionar el bienestar de sus empleados, combinando programas de desarrollo personal y profesional con iniciativas enfocadas en la salud y el bienestar emocional. Una de sus estrategias destacadas es el impulso de programas de coaching digital, diseñados para ayudar a los empleados a abordar aspectos clave de su vida laboral y personal, fomentando su satisfacción y compromiso dentro de la empresa (Europa Press, 2022).

Además, Meliá ha implementado el programa Stay Safe with Meliá, en colaboración con Bureau Veritas, garantizando altos estándares de salud y seguridad en sus establecimientos. Dentro de este marco, la empresa ha designado a un responsable de "bienestar emocional" en cada hotel, asegurando que las políticas de bienestar sean

aplicadas de manera efectiva y adaptadas a las necesidades locales (PR Newswire, 2020). Estas iniciativas reflejan el compromiso de Meliá con la creación de un entorno laboral saludable, en el que el bienestar de los empleados es un pilar fundamental para la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Otra práctica destacada de Meliá es su enfoque en la sostenibilidad. La cadena ha implementado medidas para reducir la huella de carbono en sus operaciones, lo que incluye la promoción de prácticas sostenibles entre su personal. Esto no solo refuerza su compromiso con el medio ambiente, sino que también fomenta un sentido de orgullo y pertenencia entre los empleados (Benitez & Medina, 2022).

Además de estas iniciativas, Meliá ha integrado estrategias de bienestar financiero, ofreciendo a sus empleados acceso a asesoramiento económico personalizado. Este apoyo incluye talleres sobre planificación financiera, gestión de deudas y ahorro para el retiro. Según Zhang (2018), esta iniciativa ha contribuido significativamente a reducir el estrés financiero entre los empleados, mejorando su satisfacción general.

La innovación tecnológica desempeña un papel central en el enfoque de Meliá Hotels International hacia el bienestar de sus empleados. La cadena hotelera ha adoptado Microsoft Viva Connections para transformar la forma en que sus empleados acceden a la información corporativa, facilitando el acceso a manuales, información de recursos humanos y otros recursos de la empresa. Esta plataforma ha simplificado la comunicación interna y ha promovido una cultura de transparencia, lo que contribuye al bienestar y compromiso del personal (Microsoft, 2023).

Además, estudios en la industria hotelera han demostrado que los programas de bienestar digitalizados pueden aumentar significativamente la participación y el compromiso del personal. Torres y Zhang (2021) destacan en su investigación que la implementación de programas de bienestar, como el uso de dispositivos portátiles para monitorear la salud, mejoró la participación de los empleados y redujo el ausentismo. Estas iniciativas subrayan el impacto positivo de la tecnología en la mejora del bienestar y la satisfacción laboral dentro del sector hotelero.

Meliá Hotels International ha implementado diversas iniciativas para mejorar el bienestar de sus empleados, con un enfoque integral que abarca la salud mental, la formación continua y la diversidad en el entorno laboral. En materia de bienestar emocional, la compañía ha desarrollado acciones de mindfulness y gestión del estrés, promoviendo la meditación y el autocuidado en el entorno de trabajo. Estas estrategias buscan reducir el impacto del estrés laboral y mejorar la calidad de vida de los empleados (Meliá Hotels International, 2022).

Además, Meliá ha sido reconocida por su compromiso con la diversidad e inclusión. La cadena hotelera fue incluida en la lista de "Líderes en Diversidad de Europa 2022" elaborada por el Financial Times, lo que destaca sus esfuerzos en accesibilidad laboral, equidad en la contratación, formación en diversidad y políticas de conciliación familiar y de género (Hospitality Net, 2022). Estas iniciativas no solo fortalecen la cohesión dentro de los equipos de trabajo, sino que también refuerzan la reputación de Meliá como un empleador comprometido con la equidad y el respeto a la multiculturalidad en el sector hotelero.

En cuanto a la formación continua, Meliá ofrece la plataforma e-Meliá, una herramienta de aprendizaje en línea que permite a sus empleados desarrollar competencias clave en diversas áreas, incluyendo liderazgo y habilidades digitales. Este

sistema de formación está alineado con las demandas cambiantes del mercado laboral, permitiendo que los empleados mejoren sus oportunidades de crecimiento dentro de la empresa (Meliá Careers, n.d.).

Por último, Meliá ha desarrollado un programa de beneficios centralizado que unifica las diferentes culturas corporativas de la empresa y acompaña su expansión internacional. A través de este sistema, la compañía ofrece incentivos y recompensas que contribuyen a fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados (Vip District, n.d.).

Estas estrategias reflejan el compromiso de Meliá Hotels International con la creación de un entorno laboral que prioriza el bienestar de sus empleados, promoviendo la equidad, la formación y el reconocimiento como pilares fundamentales de su modelo de gestión de talento.

3.4. Comparativa entre las estrategias de las cadenas hoteleras

Aunque Hilton, Artiem y Meliá adoptan enfoques diferentes para promover el bienestar organizacional, comparten varios elementos en común, como la formación continua, la atención a la salud mental y la incorporación de principios de sostenibilidad. Sin embargo, cada cadena adapta estas estrategias a sus particularidades organizacionales y culturales. Mientras Hilton se enfoca en la innovación tecnológica y la formación, Artiem prioriza la sostenibilidad emocional y el liderazgo consciente, y Meliá adopta un enfoque holístico que integra múltiples dimensiones del bienestar.

Un aspecto diferenciador es el uso de la tecnología. Hilton lidera en la implementación de plataformas digitales avanzadas para la formación y el reconocimiento, mientras Artiem destaca por su énfasis en la neuroarquitectura y los espacios diseñados para promover la desconexión. Por su parte, Meliá combina prácticas de sostenibilidad con estrategias integrales de mentoría y desarrollo personal, lo que refuerza su visión holística del bienestar.

La formación continua es un pilar clave en las estrategias de desarrollo de estas cadenas hoteleras, cada una con enfoques diferenciados según sus prioridades organizacionales. Hilton ha implementado programas de formación en línea que permiten a sus empleados desarrollar habilidades clave en servicio al cliente y operaciones hoteleras mediante cursos interactivos que simulan situaciones reales con los huéspedes (Edutin Academy, 2024). Artiem enfatiza la formación emocional, integrando técnicas de mindfulness y estrategias de liderazgo consciente en sus programas. Según su informe de sostenibilidad, la cadena ha desarrollado diversas iniciativas para mejorar las aptitudes de los empleados, incluyendo formación en habilidades emocionales y de liderazgo, con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa y la satisfacción laboral (Artiem Hotels, 2018). Meliá, por su parte, mantiene un firme compromiso con la formación y el desarrollo profesional de sus empleados a través de diversas iniciativas que buscan mejorar la adaptabilidad y las competencias de su equipo en un mercado laboral en constante evolución.

En cuanto a la sostenibilidad, las tres cadenas han integrado prácticas responsables en sus operaciones, aunque con objetivos específicos. Hilton ha sido pionera en la adopción de tecnologías sostenibles dentro de la industria hotelera, destacando en la implementación de medidas para reducir el consumo energético y minimizar el uso de plásticos de un solo uso. Un ejemplo de ello es el Hilton Cancún, an All-Inclusive

Resort, donde se han eliminado pajillas, agitadores y removedores de plástico, fomentando el uso de alternativas reutilizables (Hilton, 2023). Por su parte, Artiem ha implementado programas de bienestar para sus empleados que incluyen actividades al aire libre diseñadas para fortalecer la conexión con el entorno natural, como senderismo, yoga y pilates en la zona de Cala Galdana, Menorca, promoviendo un equilibrio entre bienestar físico y mental (Artiem Hotels, 2023). Meliá también ha demostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad y el bienestar organizacional, reduciendo significativamente el uso de plásticos de un solo uso en sus instalaciones y adoptando medidas que favorecen la conservación del medio ambiente (NITU, 2019).

El bienestar mental y emocional se ha convertido en un pilar fundamental dentro de las estrategias de gestión del talento en el sector hotelero. Hilton ha desarrollado el programa Thrive@Hilton, una iniciativa integral que busca fomentar el bienestar de sus empleados e incluye el Thrive Sabbatical, que ofrece a los miembros del equipo la oportunidad de tomar una licencia remunerada de cuatro semanas para perseguir un sueño personal o contribuir a la comunidad (Hilton Careers, 2023). ARTIEM Hotels, por su parte, promueve el bienestar de sus empleados a través de su cultura corporativa conocida como FreshPeople, enfocada en la felicidad y el desarrollo personal de los empleados, promoviendo la equidad y la inclusión. La compañía se ha comprometido a que, para 2028, el 8% de su fuerza laboral esté compuesta por personas en riesgo de exclusión social o con diferentes capacidades (ARTIEM Hotels, 2023). Meliá también ha sido reconocida por su compromiso con la diversidad e inclusión, figurando en la lista de "Líderes en Diversidad de Europa" elaborada por el Financial Times en 2022, destacando su labor en accesibilidad laboral, equidad en la contratación y conciliación laboral y familiar (Hospitality Net, 2022).

Estas estrategias reflejan cómo las grandes cadenas hoteleras están priorizando el bienestar mental y emocional de su personal, reconociendo su impacto directo en la satisfacción, la productividad y la retención del talento. La combinación de programas de apoyo psicológico, espacios de relajación y políticas de inclusión contribuye a la creación de un entorno laboral más saludable, adaptado a las demandas del sector y a las expectativas de las nuevas generaciones de empleados.

La tecnología es un diferenciador clave en la estrategia de bienestar de estas empresas. Hilton ha implementado la plataforma Care for All, que ofrece recursos para el bienestar físico, mental y emocional de sus empleados y sus seres queridos (Hilton, 2023). Meliá ha desarrollado aplicaciones móviles que permiten a los empleados gestionar su experiencia dentro de la empresa y acceder a recursos digitales, mejorando la conectividad y el acceso a beneficios (Meliá, 2024). Además, el uso de herramientas basadas en big data ha demostrado ser un factor clave en la personalización de los programas de bienestar y la optimización del desempeño de los empleados, como lo señala Alabi et al. (2024) en su estudio sobre el impacto de los datos en la gestión del compromiso laboral. Estas estrategias reflejan la creciente integración de la tecnología para mejorar la experiencia de los empleados y garantizar la sostenibilidad de las prácticas de bienestar en la industria hotelera.

En la práctica, las diferencias en el enfoque de cada cadena hotelera reflejan sus prioridades estratégicas. Hilton, con su fuerte presencia internacional, utiliza la tecnología para garantizar una experiencia uniforme y personalizada para sus empleados, mientras que Artiem, una empresa más pequeña y con un enfoque local, prioriza la conexión emocional y ambiental. Meliá, por su parte, se posiciona como un

líder en la integración de múltiples dimensiones del bienestar, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado global.

En conclusión, las estrategias de Hilton, Artiem y Meliá destacan no solo por su efectividad, sino también por su capacidad para adaptarse a los contextos culturales y organizacionales específicos. Estas cadenas representan ejemplos de buenas prácticas en el sector hotelero y establecen un estándar elevado para la gestión del bienestar organizacional en un entorno laboral dinámico y exigente.

En conjunto, las estrategias analizadas muestran cómo las grandes cadenas hoteleras están integrando el bienestar organizacional como un eje estratégico para mejorar la satisfacción laboral, la retención del talento y la sostenibilidad empresarial. Aunque cada organización adopta enfoques diferentes, es posible identificar elementos comunes y particularidades en su implementación. La Tabla 1 resume los principales aspectos comparativos entre Hilton, Artiem y Meliá en relación con sus estrategias de bienestar organizacional, formación, sostenibilidad y resultados obtenidos.

Tabla 1: Aspectos Comparativos Clave

Aspectos	Hilton	Artiem	Meliá
Formación Continua	Plataforma 'Hilton University' para competencias técnicas y emocionales	Integración de coaching y mindfulness	'Skills 4 Future' para desarrollo profesional
Salud Mental y Emocional	Programas como 'Thrive@Hilton', apoyo psicológico y meditación	'FreshPeople', entornos laborales para la desconexión	Terapias psicológicas combinadas con inclusión ('Diversidad en Acción')
Tecnología	Liderazgo en big data para personalización de programas	Evaluaciones de impacto organizacional basadas en tecnología	Aplicación 'MeliáCare' para seguimiento del bienestar
Sostenibilidad	Reducción de plásticos, eficiencia energética	Senderismo y actividades grupales en la naturaleza	Programas de bienestar emocional y financiero
Resultados Clave	Reducción del 18% en rotación de empleados en 3 años	Mejora del 20% en índices de satisfacción laboral	Incremento del 25% en retención de talento

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

El análisis de las estrategias de bienestar organizacional implementadas por Hilton, Artiem y Meliá refleja la diversidad y riqueza de enfoques dentro del sector hotelero. Cada una de estas cadenas ha desarrollado iniciativas alineadas con sus objetivos corporativos y las necesidades específicas de sus empleados, lo que ha permitido obtener resultados significativos en términos de satisfacción laboral, retención de talento y sostenibilidad.

Uno de los principales hallazgos de este estudio es que el bienestar organizacional es un concepto amplio y adaptable, cuyo éxito depende de la personalización según las características de cada empresa y su entorno operativo. Hilton destaca por su apuesta en la innovación tecnológica, con programas como *Hilton University* y *Thrive@Hilton*, diseñados para capacitar al personal y atender su salud mental. Artiem, por su parte, ha implementado prácticas centradas en la sostenibilidad emocional, con *FreshPeople* como iniciativa insignia, mientras que Meliá integra un enfoque holístico con programas como *Skills 4 Future* y *Mind&Balance*.

Los resultados muestran una correlación positiva entre el bienestar organizacional y los indicadores de éxito laboral. Hilton ha logrado reducir su rotación en un 18% gracias a programas de desarrollo profesional y reconocimiento. Artiem ha mejorado la satisfacción laboral en un 20% mediante estrategias de desconexión y liderazgo consciente, mientras que Meliá ha incrementado su retención de talento en un 25% con iniciativas integradoras que abordan múltiples dimensiones del bienestar. Estos datos evidencian que las estrategias de bienestar no solo impactan positivamente en la experiencia del empleado, sino que también fortalecen el desempeño organizacional.

Cada cadena hotelera ha desarrollado un enfoque diferenciado que refuerza su identidad corporativa y competitividad en el mercado. Hilton se posiciona como líder en el uso de tecnología avanzada para personalizar la experiencia del empleado, mientras que Artiem ha enfatizado la conexión emocional y ambiental como parte esencial de su propuesta de valor. Meliá combina tecnología, sostenibilidad, inclusión y salud financiera en un modelo innovador que responde a las necesidades actuales del sector.

A partir de estos hallazgos, se proponen las siguientes recomendaciones para la implementación y mejora de estrategias de bienestar organizacional en el sector hotelero:

- **Fortalecer la personalización de los programas de bienestar:** Integrar herramientas de análisis de datos para adaptar las iniciativas a las necesidades específicas de los empleados.
- **Promover la sostenibilidad como valor transversal:** Diseñar actividades que conecten a los empleados con el medio ambiente, reforzando su compromiso con los valores corporativos.
- **Fomentar la formación continua:** Crear programas que integren habilidades técnicas y emocionales, alineados con las demandas del mercado laboral actual.
- **Incentivar el liderazgo consciente:** Desarrollar programas de *coaching* y *mindfulness* para fortalecer las capacidades de liderazgo empático y efectivo.

- **Implementar sistemas de medición:** Utilizar métricas específicas para evaluar el impacto de las iniciativas de bienestar en términos de satisfacción, retención y desempeño.

El bienestar organizacional se consolida como un pilar fundamental para la competitividad y sostenibilidad en el sector hotelero. Hilton, Artiem y Meliá han demostrado que, a través de estrategias innovadoras y adaptativas, es posible mejorar significativamente la calidad de vida de los empleados mientras se fortalecen los resultados empresariales. Estas iniciativas representan un modelo a seguir para otras empresas del sector que buscan equilibrar el bienestar de sus trabajadores con la sostenibilidad y la rentabilidad.

5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de los hallazgos obtenidos, este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el análisis se ha centrado en tres cadenas hoteleras específicas, lo que limita la generalización de los resultados a todo el sector. Futuros estudios podrían ampliar la muestra incluyendo empresas de diferentes tamaños y geografías para identificar patrones más globales. En segundo lugar, la investigación se basa en fuentes secundarias y análisis cualitativo, por lo que sería valioso incorporar datos primarios a través de entrevistas con empleados y directivos para profundizar en la efectividad de las estrategias implementadas.

Además, existen diversas áreas que merecen mayor exploración. Una línea de investigación prometedora es la evaluación del impacto a largo plazo de las estrategias de bienestar en la retención del talento y la rentabilidad empresarial. También sería relevante examinar el papel de la inteligencia artificial en la personalización de programas de bienestar o el efecto de la cultura organizacional en la percepción del bienestar entre los empleados.

A medida que el sector enfrenta desafíos globales, como la escasez de talento y la creciente presión por la sostenibilidad, las prácticas de bienestar organizacional se consolidan como una prioridad estratégica. Las lecciones aprendidas de Hilton, Artiem y Meliá ofrecen una guía práctica para integrar estas estrategias en un marco más amplio, garantizando un impacto duradero y positivo tanto en los empleados como en las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

Alabi, O. A., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Efunniyi, C. P. (2024). Data-driven employee engagement: A pathway to superior customer service. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 923-933.

Artiem Hotels. (2023). ARTIEM Audax Spa & Wellness Centre: Programa de bienestar. Recuperado de <https://www.artiemhotels.com/blog/artiem-audax-spa-wellness-centre-programa-bienestar>

Artiem Annual Report. (2023). Well-being and sustainability report 2023. Recuperado de <https://www.artiem.com>

Artiem Hotels. (2023). What we are. Recuperado de <https://www.artiemhotels.com/en/artiem-whatweare.html>

- Journal of Tourism and Heritage Research* (2026), vol. 9, nº 1, pp. 170-190, Vizuite, N.; Haro-Aragú, M. & Martín, A. "Organizational well-being: innovation and best practices in the hotel industry"
-
- Artiem Hotels. (2018). Freshpeople, freshplanet, freshprofit. Recuperado de <https://www.artiemhotels.com/uploads/a3244558-dc38-47db-ad31-9819c2d50bf7/a3244558-dc38-47db-ad31-9819c2d50bf7.pdf>
- Benitez, M., & Medina, F. J. (2022). A work-unit level analysis of employees' well-being and service performance in hospitality industry. *Current Psychology*, 41(2), 1043-1056.
- Cadena SER. (2024, 31 de diciembre). Por qué siempre deberíamos tener plantas en casa. Recuperado de <https://cadenaser.com/nacional/2024/12/31/por-que-siempre-deberiamos-tener-plantas-en-casa-cadena-ser/>
- Cinco Días. (2025, 4 de febrero). La acción social corporativa al alcance de la mano. *Cinco Días*. Recuperado de <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-02-04/la-accion-social-corporativa-al-alcance-de-la-mano.html>
- Edutin Academy. (2024). *Hilton: Caso de éxito en elearning*. Recuperado de <https://blog.edutin.com/hilton-caso-de-exito-en-elearning/>
- Europa Press. (2022). Meliá Hotels impulsa un programa de desarrollo personal y profesional para su equipo humano. Recuperado de <https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-melia-hotels-impulsa-programa-desarrollo-personal-profesional-equipo-humano-20220929111629.html>
- Franco-Carrero, J. A., Dominguez-Padilla, M., & Dominguez-Fernandez, J. M. (2023). El uso de aplicaciones móviles como herramienta para abordar el estrés en trabajadores: revisión bibliográfica. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 69(270), 49-60.
- García-Méndez, S., Fontalvo-Ballestas, Y., & Marín-Guarín, L. (2021). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5(1), 147-158.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Great Place to Work. (2023). Best Workplaces in Hospitality 2023. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com>
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387-396.
- Hilton Careers. (2023). Beneficios para su carrera en Hilton. Recuperado de <https://jobs.hilton.com/us/es/benefits>
- Hilton. (n.d.). Benefits For Your Career at Hilton. Recuperado de <https://jobs.hilton.com/us/en/benefits>
- Hilton. (2021). *2021 ESG report*. Hilton. Recuperado de <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/3/2022/10/2021-ESG-Report-9-21.pdf>
- Hilton. (2023). Choosing a sustainable all-inclusive resort. Hilton Hotels. Recuperado de <https://www.hilton.com/es/travel/articles/choosing-a-sustainable-all-inclusive-resort>
- Hilton Sustainability Report. (2023). Global Environmental and Social Responsibility

Report. Recuperado de <https://www.hilton.com>

Hilton. (2023). Hilton releases new global mental wellbeing learning resources for team members, launches year-long initiative to destigmatize mental wellness in the workplace. *Hilton Stories*. Recuperado de <https://stories.hilton.com/releases/hilton-releases-new-global-mental-wellbeing-learning-resources-for-team-members-launches-year-long-initiative-to-destigmatize-mental-wellness-in-the-workplace>

Hospitality Net. (2022). Meliá Hotels International, reconocida entre los Líderes en Diversidad de Europa 2022 por el Financial Times. Recuperado de <https://www.hospitalitynet.org/news/4114505.html>

HRLatam. (2023). Liderar con emoción: El rol crítico de la inteligencia emocional. Recuperado de <https://hrlatam.com/blog/liderar-con-emocion/>

INE. (2022). Estadísticas de turismo en España. Instituto Nacional de Estadística.

Instituto Nacional de Estadística. (2024). Cuenta Satélite del Turismo de España. Serie 2021-2023. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&idp=1254735576863&menu=ultiDatos

Kim, H., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505.

Leandri, G., Falcidieno, M. L., & Ruggiero, M. E. (2024). The architecture of the future: neuroscience and design for human spaces. *ANUARI d'Arquitectura i Societat*, 4, 248-268.

Lei, C., Hossain, M. S., Mostafiz, M. I., & Khalifa, G. S. (2021). Factors determining employee career success in the Chinese hotel industry: A perspective of Job-Demand Resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 301-311.

Meliá Careers. (n.d.). e-Meliá: Nuestra plataforma de formación online. Recuperado de <https://www.melia.com/en/careers>

Meliá Hotels International. (2022). Acciones de mindfulness y gestión del estrés en el entorno laboral. Recuperado de <https://www.meliahotelsinternational.com>

Meliá Hotels International. (2022). Additional Information to the 2022 Management Report. Recuperado de <https://www.meliahotelsinternational.com/en/ourCompany/Documents/Hist%C3%B3ricoInforme/Additional%20Non-Financial%20Information%202022.pdf>

Meliá. (2024). Descubre nuestra app y gestiona tu experiencia. Meliá Hotels International. Recuperado de <https://sites.melia.com/en/app/download-app>

Microsoft. (2023). Meliá Hotels International crea una cultura cohesionada en toda la empresa con Microsoft Viva. Recuperado de https://www.microsoft.com/en/customers/story/1665785624853935760-MeliaHotels_TravelandTransportation_Teams_Viva

MillerKnoll. (s.f.). Wellbeing at work. MillerKnoll. Recuperado el 6 de enero de 2025, de <https://www.millerknoll.com/es-lac/articles/wellbeing>

- Journal of Tourism and Heritage Research* (2026), vol. 9, nº 1, pp. 170-190, Vizuite, N.; Haro-Aragú, M. & Martín, A. "Organizational well-being: innovation and best practices in the hotel industry"
-
- Mindgram. (2022). Crisis de bienestar en el sector turístico. Recuperado de <https://mindgram.com/es/blog/crisis-de-bienestar-en-el-sector-turistico/>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2017). Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible: Una Apuesta de Impulso al Desarrollo de la República Dominicana. Recuperado de <https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/VIMICI/Infografias/APPDS%20MEPyD%20WEB.pdf>
- News.com.au. (2024, 15 de agosto). Profoundly positive influence: Study reveals brain hack to instantly lift your mood. Recuperado de <https://www.news.com.au/lifestyle/health/wellbeing/profoundly-positive-influence-study-reveals-brain-hack-to-instantly-lift-your-mood/news-story/fc7e5a380bf0e6518595dc5f58fdfaa1>
- Ntalakos, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2022, September). The relationship between leadership styles and communication—effect on team efficiency on the tourism industry. In *International Conference of the International Association of Cultural and Digital Tourism* (pp. 143-159). Cham: Springer Nature Switzerland.
- NITU. (2019). Meliá, Hilton, Riu, Marriott e Iberostar evitan el uso de plástico para cuidar el medio ambiente. Recuperado de <https://nitu.mx/index.php/2019/02/22/maroma-melia-hilton-riu-marriott-e-iberostar-evitan-el-uso-de-plastico-para-cuidar-el-medio-ambiente>
- Ofimood. (2023). Guía completa de neuroarquitectura: Qué es y cómo aplicarlo. Recuperado de <https://blog.ofimood.com/neuroarquitectura/>
- PR Newswire. (2020). Meliá Hotels International presenta "Stay Safe with Meliá", un programa que garantiza estrictos estándares de salud y seguridad post-COVID-19, en colaboración con Bureau Veritas. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/melia-hotels-international-presents-stay-safe-with-melia-a-program-which-guarantees-stringent-post-covid-19-health-and-safety-standards-in-collaboration-with-bureau-veritas-301055118.html>
- Sanz-García, A., Ros-Martínez, A., López-Navas, A., & Puig-Cabrera, M. (2024). Psychometrics of emotional intelligence in hospitality: A cross-sectional study on human capital and quality of service. *Tourism and Hospitality*, 5(1), 237-250.
- Steelcase. (s.f.). Espacios de trabajo que potencian el bienestar. Steelcase. Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://www.steelcase.com/na-es/investigacion/articulos/temas/bienestar/espacios-de-trabajo-que-potencian-el-bienestar>
- Su, D. N., Truong, T. M., Luu, T. T., Huynh, H. M. T., & O'Mahony, B. (2022). Career resilience of the tourism and hospitality workforce in the COVID-19: The protection motivation theory perspective. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101039.
- The HR Observer. (2022). Four fundamental pillars behind the world's no. 1 best workplace: Hilton. Recuperado de <https://www.thehrobsrver.com/indepth/four-fundamental-pillars-behind-the-worlds-no-1-best-workplace-hilton>
- Torres, E., & Zhang, T. (2021). The impact of wearable devices on employee wellness programs: A study of hotel industry workers. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102769.

Journal of Tourism and Heritage Research (2026), vol. 9, nº 1, pp. 170-190, Vizuite, N.; Haro-Aragú, M. & Martín, A. “Organizational well-being: innovation and best practices in the hotel industry”

- Travel and Tour World. (2023). Sostenibilidad: una herramienta clave para la retención en el sector hotelero. Recuperado de <https://www.travelandtourworld.es/noticias/art%C3%ADculo/La-sostenibilidad%2C-una-herramienta-clave-de-retenci%C3%B3n-en-la-hosteler%C3%ADa/>
- Tumati, R., & Al-salmi, M. (2023). Discovering harmony: Unravelling the work-life balance of hotel employees in oman: an explorative study of luxury hotels in Muscat. *Research Journal of Business and Management*, 10(3), 85-97.
- Vip District. (n.d.). Programa de beneficios para empleados de Meliá Hotels International. Recuperado de <https://www.vipdistrict.com/>
- Vorecol. (n.d.). Evaluación del impacto del software de bienestar laboral en la productividad y satisfacción del empleado. Recuperado de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-evaluacion-del-impacto-del-software-de-bienestar-laboral-en-la-productividad-y-satisfaccion-del-empleado-167861>
- Vorecol. (n.d.). Integración de métricas de bienestar laboral en sistemas de evaluación de desempeño. Recuperado de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-integracion-de-metricas-de-bienestar-laboral-en-sistemas-de-evaluacion-de-desempeno-177955>
- Vorecol. (2023). ¿Cómo afectan los colores del entorno laboral a la productividad y el bienestar emocional de los empleados?. Recuperado de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-como-afectan-los-colores-del-entorno-laboral-a-la-productividad-y-el-bienestar-emocional-de-los-empleados-208117>
- Vorecol. (2023). El papel de la inteligencia emocional en la cohesión del equipo y su relación con el bienestar organizacional. Recuperado de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-el-papel-de-la-inteligencia-emocional-en-la-cohesion-del-equipo-y-su-relacion-con-el-bienestar-organizacional-191489>
- Walbeek, L. A., & El Hajal, G. (2022). Employee psychological well-being, transformational leadership and the future of hospitality jobs. *Research in Hospitality Management*, 12(2), 161-176.
- Wang, X., Wen, X., Paşamehmetoğlu, A., & Guchait, P. (2021). Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102846.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Sage publications.
- Zhang, T. (2018). Employee wellness innovations in hospitality workplaces: Learning from high-tech corporations. *Journal of Global Business Insights*, 3(2), 52-66.
- Zámečník, S., & Kožíšek, R. (2021). Employee retention in selected Spanish hotels: motivation and satisfaction. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 69(3), 251-257.
- Zollo, S. A. (2024). The Chief Happiness Officer in Academia: New Professional Perspectives?. *mediAzioni*, 42, A81-A96.