Estudios Turísticos, n.º 143 (2000), pp. 25-63

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA HOTELERÍA DE LITORAL: BENIDORM Y PEÑÍSCOLA*

Vicente M. Monfort Mir**

Resumen. El objetivo de este artículo es indagar en las diferencias internas detectadas en el área de la empresa hotelera individual, por ser en aquéllas en las que se enraíza la máxima fuerza explicativa de la competitividad de los espacios turísticos, encarnada en la actuación singular y distintiva de los negocios allí instalados. Ello se afronta desde la perspectiva expresada por la "hotelería de litoral", como ámbito de empresa seleccionado en dos destinos clásicos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola. En ambos la planta hotelera ha jugado un papel principal en la evolución de sus respectivos modelos turísticos, descansando buena parte de la explicabilidad competitiva que se observa en la actualidad, en la gestión diferenciada de los establecimientos hoteleros. La referencia teórica que proporciona los medios para arbitrar la investigación correspondiente es la formulación analítica de los Recursos y Capacidades, a partir de la cual se ha tratado de medir diferentes aspectos que confluyen en la exaltación de la ventaja competitiva, como exponente y garante del éxito empresarial. A su vez, se han identificado desempeños de los negocios hoteleros de costa, que advierten sobre peculiaridades, dentro de un destino, en la forma de entender el lugar de la empresa en el entorno de competencia vigente.

Abstract. The aim of the paper is to investigate internal differences between firms within the hotel industry, since they are the best explicative variables of the competitiveness in a tourist area. The research focuses on the 'beach and sun' segment, and analyses two well-known resorts: Benidorm and Peñíscola. In both cases, the hotel community has played an important role in the evolution of each area's tourist model, and their present level of competitiveness can be explained to some extent by differences in management between the hotels in both areas. As a theoretical framework for the research, we take the resource-based view of the firm. Then we measure different internal success variables on which the competitive advantage of the firms lie. Finally, from individual performances we found some peculiarities within each tourist area, as regards the way firms understand their positions within their present competitive environment.

I. INTRODUCCIÓN

En las empresas turísticas, y en buena medida en la "hotelería de litoral" (los clásicos hoteles de costa, especializados en la atención de un turismo de masas, cuya motivación principal es el consumo del convencional paquete de "sol y playa") que aquí se utiliza como referente empresarial, se encuentran gran parte de los recursos susceptibles de diferenciar y rentabilizar en mayor medida al entramado económico que se constituye en un ámbito turístico concreto, poniendo el acento esos negocios en una competitividad comparada superior.

El objetivo general de este trabajo consiste, pues, en reconocer factores explicativos de la competitividad internacional de un destino turístico, que evalúen las fuentes de ventajas comparativas y ventajas competitivas de diverso origen, para lo cual se ha seleccionado como unidad de contraste dos destinos turísticos mediterráneos valencianos: Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón. Esta elección obedece a que ambos *resorts* constituyen los principales enclaves del negocio de "hotelería de litoral" de la Comunidad Valenciana, siendo líderes en sus respectivas provincias y los dos principales

* Este artículo tiene su origen en la tesis doctoral del autor: *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola;* Universidad de Valencia, Valencia, 1999.

** Economista de la Generalitat Valenciana, profesor asociado de la Universidad Jaume I de Castellón y Secretario General de AECIT.

focos de esta tipología de negocio en el conjunto de la región.

Con objeto de establecer las oportunas referencias sobre hasta qué extremo la actitud de las organizaciones de un destino es capaz de identificar pautas competitivas, se plantea la realización de un análisis estratégico aplicado a los establecimientos hoteleros de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola, a partir del cual se pueda ahondar en la competitividad de los negocios turísticos.

La finalidad del análisis estratégico es la de contribuir a la comprensión de los factores competitivos de las empresas. Pero para conseguir este objetivo es necesario realizar una identificación tanto del ámbito concreto de estudio, como de las perspectivas teóricas que van a ser utilizadas.

Además, procede plantear una cuestión referida a la unidad de análisis. Los fenómenos objeto de estudio nunca aparecen de forma separada o compartimentalizada, sino que bien al contrario se presentan como nexos de relaciones internas y externas. Esto no significa que no puedan definirse los límites del ámbito de estudio seleccionado. Se trata, en consecuencia, de aislar una porción o parcela de la realidad, que represente un espacio donde se producen unas interconexiones que deben ser consideradas más significativas para el estudio planteado, que aquéllas que se originan con respecto al exterior o entre las entidades internas a la misma; estas relaciones más relevantes serán tratadas con mayor detalle y profundidad.

Es posible considerar algunas implicaciones de esta definición de unidad de análisis: 1) el hecho de aislar una porción o parcela de la realidad no significa ignorar la existencia e importancia de las relaciones externas e internas a ella; y 2) según los objetivos que se propongan unas relaciones serán más significativas que otras para la investigación, lo que no excluye el interés complementario de los estudios más amplios o más restringidos.

Así pues, un estudio estratégico del sector turístico debe partir de la definición de una unidad de análisis representativa del ámbito donde se desarrollan las relaciones más significativas para la comprensión y determinación de los factores competitivos. Ahora bien, la definición de esta unidad o ámbito de estudio ha de estar en consonancia con la aproximación teórica de partida, entendiendo ésta como el marco interpretativo de la explicabilidad de las relaciones que se producen en el entorno del fenómeno a analizar.

Sin pretensión de exhaustividad, es posible establecer algunas correspondencias entre potenciales unidades de análisis en el sector turístico y diferentes soportes teóricos. Si se selecciona el sector turístico de un país como unidad (por ejemplo: el turismo español), su estudio se correspondería con una visión de carácter macroeconómico basada en las premisas de la Teoría Económica. Si se desciende al escalón de los negocios desarrollados en un mismo país (por ejemplo: turismo de "sol y playa", turismo verde, etc.), se puede recurrir a los enfoques estructuralistas derivados de la Economía Industrial y a algunas aportaciones correla-

cionadas más recientes tales como la Teoría de la Ventaja Competitiva. Finalmente, un descenso más en la concreción del nivel analítico, indica que los destinos turísticos pueden ser considerados como una unidad de análisis circunscrita a un ámbito territorial específico, donde las interrelaciones organizativas definen al mismo. Los enfoques de las redes organizativas, la perspectiva de la estrategia colectiva o el modelo del "diamante" de Porter (1990), son las aproximaciones teóricas que lo respaldan. En el caso de que se parta de la empresa individual, bien sean grupos empresariales o no, las teorías que analizan el interior de las organizaciones y que justificarían esta elección, son la denominada Teoría de Recursos y Capacidades (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Andrews, 1971; Grant, 1994) o la Teoría de las Competencias Distintivas (Peters y Waterman, 1982; Hamel y Prahalad, 1994a y b; Hamel y Heene, eds., 1994).

Más allá de la tentación por reproducir el debate todavía existente en el campo estratégico sobre la unidad de análisis, sí resulta aconsejable reconocer la existencia de un cierto acuerdo por considerar a los niveles más desagregados como los que permiten explicar con mayor detalle las causas de la competitividad empresarial. Por un lado, el estudio interno de la empresa y dentro de ella, los recursos distintivos, no sólo los estáticos sino, sobre todo, la creación de rutinas o patrones de funcionamiento que activen las fortalezas de la empresa, han sido considerados como el espacio de referencia de la competitividad empresarial. Pero, por otro lado, la concepción abierta de la organización y la permanencia de lazos con las otras empresas del entorno cercano, constituyen la ampliación natural del estudio que relaja las fronteras de la empresa individual y da cabida a las redes de relaciones interorganizativas.

En conclusión, cabe realizar un doble posicionamiento a la hora de afrontar el análisis de la competitividad turística. Por una parte, se acepta la idea de destino turístico como ámbito en el que se establecen las relaciones interempresariales más intensas, convirtiéndose en la unidad de análisis que presenta un mayor interés para el estudio estratégico del sector turístico. Por otra parte, dentro del destino es posible percibir relaciones internas significativas, que permiten aflorar las diferencias entre las empresas individuales, con un alto valor complementario al estudio agregado de la competitividad de un destino turístico, el cual es responsable e inductor del éxito empresarial internacional de ese espacio, que se alcanza como resultado de la posición competitiva relativa del destino.

II. DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO Y MARCO TEÓRICO

Una aproximación inicial al concepto de destino turístico (1), se plasma en su definición como zona o área geográfica que es visitada por el turista. El destino turístico, como tal, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado (Medina y García Falcón, 1998). Sin embargo, desde el punto de vista estratégico y organizativo, el ámbito del destino lo circunscribe la extensión del entramado de relaciones que se estable-

cen entre las empresas allí ubicadas, partícipes en la actividad turística. Por lo cual, a pesar de que el destino se circunscriba a una zona geográfica determinada, debe ser considerado como una comunidad o colectividad dentro de la cual existe un sentimiento de pertenencia. Del mismo modo, cada destino turístico es parte de uno de nivel superior y a su vez puede estar compuesto por otros de nivel inferior.

A nuestros efectos, se considera posible describir al destino turístico como un ámbito empresarial del que se pueden definir los límites y que permite el análisis de sus características más significativas, de manera que sean relevantes para los propósitos preestablecidos. En consecuencia, el destino turístico queda definido como la unidad de análisis de partida, sobre el que se va a profundizar en el área de la empresa individual, con el objetivo de establecer correspondencias entre determinados atributos empresariales y competitividad.

En ese sentido, del repaso a la evolución de las diferentes perspectivas teóricas en el campo estratégico y organizativo, se extrae la lectura de que las últimas causas de la competitividad empresarial deben ser buscadas en el interior de las propias empresas. La existencia de una serie de fortalezas o activos que han sido identificados como recursos, capacidades o competencias, son los determinantes finales de la competitividad. Sin olvidar que son numerosos los trabajos que consideran que el ámbito de estos activos desborda los límites de la empresa individual (Mariti y Smiley, 1983; Young, 1995; Foss y Eriksen, 1995; Ebers y Jarillo, 1998).

Con todo, a fin de introducir este contexto de análisis, se recurre a la Teoría de Recursos y Capacidades que viene recibiendo continuos impulsos por parte de numerosos autores (Prahalad y Hamel, 1990; Mahoney y Pandian, 1990; Grant, 1991a; Amit y Schoemaker, 1993; Fernández 1993 y 1995; Cuervo 1993; Ventura, 1994; Navas y Guerras, 1996; Camisón, 1996), que se suman a las aportaciones seminales ya mencionadas de Selznick (1957), Penrose (1959), Andrews (1971) o más recientemente del propio Grant (1994).

Frente a otras teorías, que explican las diferencias existentes en los resultados de las empresas por la estructura competitiva del sector en el que se ubican, la Teoría de Recursos y Capacidades se centra en el análisis de los elementos internos de una organización para justificar estas diferencias. La empresa y más en concreto, sus recursos, se convierten bajo esta teoría en la unidad básica de análisis. En consecuencia, aún cuando los ámbitos externos a la empresa influyen en su competitividad, el éxito o el fracaso empresarial dependerán en última instancia de ella misma.

La Teoría de Recursos y Capacidades entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. Bajo este planteamiento, donde el énfasis se pone en el interior de la empresa y en su relación con la estrategia y consiguientemente con los resultados, se trabaja con dos hipótesis básicas: los recursos que controlan las empresas son idiosincrásicos y esas empresas son heterogéneas. Es más, dicha hete-

rogeneidad podrá mantenerse a largo plazo, puesto que los recursos que pueden controlar las empresas no serán perfectamente móviles (Barney, 1991), además de ser difícilmente transmisibles en el mercado y, en consecuencia, no apropiables por terceros.

De lo dicho se deduce que el elemento central de análisis y estudio para esta teoría es precisamente la dotación de recursos y capacidades. Los recursos se definen como los *stocks* de factores disponibles, que son poseídos o controlados por la empresa, mientras que las capacidades son las facultades de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por tanto, las capacidades, en este contexto, se refieren a la oportunidad que encuentra una empresa para activar sus recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, con objeto de producir un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993, pág. 35).

Siguiendo la clasificación propuesta por Wernerfelt (1984), esos recursos se agrupan en tangibles e intangibles. En tanto que para Grant (1991b: 119), los recursos se dividen en: físicos, financieros, humanos, tecnológicos, reputación (o recursos comerciales) y organizativos.

De la integración de ambas clasificaciones se extrae la conclusión de que dentro de los recursos tangibles se encuentran tanto los físicos como los financieros. Entre los físicos se incluyen: la maquinaria, los inmuebles, los elementos de transporte, etc.; en los financieros, se engloba la estructura de financiación de la empresa, que le permitirá acometer las inversiones en los demás frentes.

Los recursos intangibles, que constituyen la base de la ventaja competitiva de la empresa, están compuestos por el resto de recursos, así como por sus capacidades. A saber: recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizativos (Grant, 1991b; Barney, 1991):

- ***Los recursos humanos.*** La adecuada gestión de los recursos humanos que se realice por parte de las empresas (selección, formación, remuneración, creación de una cultura de cooperación y de confianza entre los miembros de la empresa, etc.), revertirá en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en el seno de esa organización.

- ***Los recursos tecnológicos.*** Estos recursos están configurados por todas las decisiones relacionadas con la inversión, utilización y mejora de las tecnologías de proceso y de producto que maneja una determinada empresa y que cobran hoy en día un interés creciente debido a las circunstancias del entorno. La posesión de este tipo de recursos, bien vía desarrollo interno en la empresa, bien adquiriéndolos en el exterior o bien vía cooperación interempresarial, se convierten en un elemento imprescindible para alcanzar cotas elevadas de competitividad.

- ***La reputación.*** Cuando se habla de este tipo de recurso, al cual también se le denomina recurso comercial, se hace referencia al nombre comercial, a las

marcas que posee una determinada empresa, así como a la evaluación propia de la imagen de la organización y a la fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años, por lo tanto, es un concepto que va más allá de aquellos elementos susceptibles de ser registrados convencionalmente. En suma, son facetas que giran alrededor del fondo de comercio y que no forman parte del balance, pero que se activan en el instante en que la empresa vislumbra una potencial transmisión.

- ***Los recursos organizativos.*** El concepto de recurso organizativo es identificable al de capacidad, al suponer para la empresa un factor más a su alcance, que le permite movilizar y gestionar los demás recursos que posee la empresa de manera adecuada. Como Barney (1991, pág. 101) afirma, dentro de los recursos organizativos se incluyen la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control formales e informales y las relaciones informales entre los distintos grupos de las empresas y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno. También se incluyen los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de la organización.

III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

A fin de testar los datos obtenidos con la intención de identificar la responsabilidad explicativa sobre la competitividad de los negocios hoteleros de un destino turístico, el proceso de investigación abordado con dicho objetivo se ordenó en tres fases o etapas claramente diferenciadas.

- En una primera fase se diseñó la investigación a partir de la consideración de diferentes reflexiones teóricas, susceptibles de canalizar la consecución de los objetivos propuestos o hipótesis de partida. Junto a la revisión teórica se realizó una recopilación de diversos trabajos sectoriales, dedicados a la actividad hotelera y en general al sector turístico.

- La segunda fase de la investigación, que se corresponde con el trabajo de campo, consistió en la confección de los cuestionarios y su posterior distribución a las empresas hoteleras, lo cual se traduce en las encuestas denominadas "Hoteles 1" y "Hoteles 2", que sustentan esta investigación y cuyas fichas técnicas se recogen en las tablas 1 y 2, respectivamente.

La Encuesta "Hoteles 1", dirigida a la totalidad de los hoteles de la Comunidad Valenciana, propició el conocimiento sobre el grado de implantación de los diversos modelos de gestión hotelera y recogió una serie de datos de carácter descriptivo, que facilitan la formulación de conclusiones sobre la situación y dinámica actual de los hoteles.

La Encuesta "Hoteles 2", necesariamente de ámbito más reducido y derivada de la anterior, profundizó en los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola, y más concretamente en los aspectos internos de sus res-

pectivas empresas hoteleras, a las que se les planteó un listado francamente extenso de cuestiones, consistentes a su vez con estudios anteriores (2) y con las referencias que se obtuvieron de la revisión teórica.

• La tercera y última fase de la investigación se dirigió al tratamiento estadístico de los datos recabados, con el fin de ordenarlos y mostrarlos de una manera que permitiese su posterior utilización, interpretación y refrendo de los apriorismos teóricos.

Tabla 1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA "HOTELES 1"

UNIVERSO DE MEDIDA:	454 establecimientos hoteleros.
ÁMBITO:	Hoteles ubicados en la Comunidad Valenciana, excluidos hostales y pensiones, según Registro Oficial de Establecimientos Hoteleros de la Administración turística regional, a fecha 31 de diciembre de 1995.
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	352 hoteles.
ERROR MUESTRAL:	±2'47%.
NIVEL DE CONFIANZA:	95'5% para el caso más desfavorable (p=q=50%).
TIPO DE ENTREVISTA:	Personal, mediante cuestionario estructurado.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	18 de noviembre de 1996 a 21 de enero de 1997.

Tabla 2. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA "HOTELES 2"

UNIVERSO DE MEDIDA:	161 establecimientos hoteleros (132 en Benidorm y 29 en Peñíscola).
ÁMBITO:	Hoteles ubicados en Benidorm y Peñíscola, que hubiesen colaborado en la Encuesta "Hoteles 1".
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	64 hoteles.
ERROR MUESTRAL:	±9'73%.
NIVEL DE CONFIANZA:	95'5% para el caso más desfavorable (p=q=50%).
TIPO DE ENTREVISTA:	Personal, mediante cuestionario estructurado.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	18 de agosto a 31 de octubre de 1997.

Concluyentemente, las fuentes de información que respaldan este trabajo han consistido básicamente, pues, en dos encuestas de estructura y aplicación complementarias, que brevemente se describen a continuación.

La Encuesta "Hoteles 1" se basaba en un cuestionario estructurado que incluía cuestiones de dos tipos: 1) preguntas cerradas de contestación única y listas de atributos para un aspecto a investigar que debía reconocerse; y 2) preguntas de valoración, utilizando tanto escalas de suma constante, que requieren que el entrevistado reparta una cantidad fija entre varias opciones, como escalas tipo Likert 1-5.

La Encuesta "Hoteles 2" es la que ha constituido la fuente de información más

enriquecedora a los fines de la investigación planteada. Fue diseñada atendiendo a las proposiciones teóricas de las perspectivas estratégicas consideradas. Este cuestionario, de una mayor extensión en cuanto al número de ítems que lo componen, ha sido distribuido entre una submuestra de hoteles, derivada de la Encuesta "Hoteles 1", de Benidorm y Peñíscola. Los objetivos de esta encuesta se han centrado en los aspectos de entornos competitivos, diseño organizativo interno y valores culturales. Se sustancia en un cuestionario estructurado que incluía también cuestiones de dos tipos: preguntas cerradas y de valoración, como las señaladas en la Encuesta "Hoteles 1".

Para el tratamiento de los datos se recurrió al programa estadístico SPSS, que permite la realización de análisis multivariante. En concreto, se ha empleado con objeto de efectuar comparaciones de resultados entre los distintos grupos de empresas de los dos destinos turísticos seleccionados, a través de la utilización de indicadores estadísticos descriptivos, obteniéndose medidas de tendencia central, tales como la media, y de dispersión, como la desviación típica. En la comparación de las medias de las pob

puesto que, como se ha señalado, suponen la causa última del éxito competitivo de las empresas. En concreto, se propone el estudio y caracterización de los recursos que poseen los establecimientos de la "hotelería de litoral" en los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola, merced a los resultados derivados de las encuestas realizadas a los hoteles de ambas localidades. Este análisis resulta expresivo de la singular instrumentalización por parte de los negocios allí instalados de sus recursos y capacidades, convertidos en última instancia en elementos distintivos de valor crítico frente a otras empresas y destinos competidores.

IV.1. Recursos humanos

El producto turístico, al igual que sucede con el producto hotelero, se sustantiva en la prestación de un/os servicio/s a los turistas o clientes. Y precisamente en el ámbito del sector terciario, donde se encuadra la prestación de servicios de índole turística, un elemento que se erige como fundamental es el capital humano. Luego se puede intuir

conomía nacional, sea objeto de una adecuada orden
los recursos naturales. La pretensión de convertir todos los recursos en atractivo turístico puede tene

ación del territorio y una gestión racional de
los efectos de una tercera Desamortización.

r el acierto de una política tu-
uede sólo atender a las cifras
ue los flujos turísticos tienen
onente exógena que escapa a
l. La prosperidad económica
os emisores, la evolución de
de población, las guerras,
tuaciones de inseguridad que
er destinos concurrentes, el
de tarifas aéreas y la mayor
l de aparatos para vuelos
lgunos de los factores deter-
suelen tener poca relación
turística de un destino.

va a seguir creciendo porque
as económicas mundiales son

I. LOS BENEFICIOS Y LOS COSTES DEL TURISMO

España es una gran potencia turística y el turismo va globalmente bien en cuanto a ingresos, beneficios, fidelidad de la clientela y mejora de la oferta. Los medios de comunicación destacan cada año más altas cifras de turistas extranjeros tratando así de subrayar el indudable éxito económico del turismo.

Debemos no obstante ser cautos y poner en relación estas cifras con la economía mundial porque muchos otros destinos (por ejemplo Túnez, Portugal, Caribe, Florida) también ven aumentar cada año su número de turistas y los ingresos, lo que significa

Para evalua
rística no se p
globales porq
una gran comp
nuestro contro
en los mercad
sus pirámides
conflictos y si
pueden padec
abaratamiento
disponibilida
chárter, son a
minantes que
con la política

El turismo
las perspectiv
muy optimist

Tabla 4. FORMACIÓN DEL PERSONAL

	Benidorm		Peñíscola	
	Nº	**%**	**Nº**	**%**
Existencia de un plan de formación	13	23,63%	1	11,11
Ji-cuadrado= 1,38 $\alpha = 0{,}24051$				
Medias	**Benidorm**	**Peñíscola**	**Estad. *F***	α
% de la inversión total que se destina a formación del personal	2,23	1,00	0,29	0,5949

Fuente: "Hoteles 1" y "Hoteles 2".

cursos humanos proporciona conocimientos nuevos y alienta novedosas capacidades, e incluso mejora la comprensión de los negocios por parte de aquellos trabajadores más capacitados profesionalmente, gracias a programas de formación.

Con ese bagaje es menos costoso aceptar cambios organizacionales y productivos, y hasta asimilar nuevas técnicas y procesos, aparte de reorientar a los recursos humanos hacia innovadoras tareas o facilitar la compatibilidad de distintas funciones, quebrando patrones laborales identificados férreamente con rutinas que en numerosas ocasiones se encuentran tecnológicamente resueltas.

En suma, la formación dota de flexibilidad a las empresas, que encuentran en los trabajadores mayor receptividad y disposición a interpretar los cambios sugeridos por la alta dirección, el "ápice estratégico" en terminología de Mintzberg (1979, pág. 44), en favor de un posicionamiento más competitivo del negocio, entendiendo aquí la flexibilidad como la versatilidad para desempeñar a la vez distintas tareas o la posibilidad de combinar viejas y nuevas funciones en el entorno de actividad de la empresa, por parte de los empleados y también de los directivos. Pero, además, la formación acaba siendo una forma de impulsar la creación de empleo, pues unos recursos humanos mejor formados tienen más posibilidades de encontrar trabajo o de defender su puesto actual, por medio de su continua adaptabilidad a los cambios y nuevas tendencias, lo que refuerza el argumento sobre el valor crítico de la formación.

Con todo, se reclama de la empresa hotelera el impulso a la flexibilidad (desde una perspectiva más convencional) de sus plantillas, ya que, en otro caso, las dificultades económicas podrán conducir a situaciones de cierre, puesto que la resistente estacionalidad o rigidez de la demanda hotelera, no permite el mantenimiento de plantillas fijas a lo largo de los doce meses del año, en destinos identificados con turismo de "sol y playa". Tal situación no facilita la acumulación por parte de los trabajadores de formación específica e idiosincrásica, fomentando la aparición de una fuerza laboral poco cualificada, sin experiencia y con baja moti-

vación, que entorpece sobre manera las iniciativas de planes de calidad y otras medidas de reorientación de la competitividad, donde la implicación de los recursos humanos deviene vital.

IV.1.3. *Políticas de promoción y remuneración del personal*

En cuanto a la estrategia de recursos humanos seguida por los establecimientos hoteleros de los destinos turísticos objeto de análisis, destacar que existe un mayor grado de conocimiento, así como de aceptación de los criterios establecidos, en el caso del destino turístico Benidorm para evaluar, remunerar y promocionar a los trabajadores de sus hoteles (ver Tabla 5).

A la hora de valorar la promoción interna, es en el destino turístico Peñíscola donde existe un mayor convencimiento sobre la necesidad de ponderar especialmente la experiencia y dedicación del empleado en la empresa, y no tanto la antigüedad y la regulación laboral, en comparación con el otro destino. Este enfoque repercutirá, sin lugar a dudas, en la motivación mostrada por los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, así como en el rendimiento alcanzado por los mismos.

Tabla 5. POLÍTICAS DE PROMOCIÓN Y REMUNERACIÓN (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Criterio básico para la promoción interna (1)	3,91	3,86	4,25	0,69 0,4107
2. Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas (2)	3,39	3,29	3,89	1,60 0,2110
3. Aceptación de la política retributiva y de incentivos	3,17	3,14	3,33	0,41 0,5265
4. Conocimiento por todo el personal de los criterios de evaluación, promoción, recompensas e incentivos	3,15	3,20	2,89	0,61 0,4377
5. Grado de diferenciación salarial y de *status* por niveles jerárquicos	3,13	3,18	2,89	0,59 0,4449
6. Grado de acuerdo del personal con los criterios de evaluación, promoción, recompensas e incentivos	3,07	3,10	2,89	0,49 0,4863
7. Énfasis en recompensas no económicas	2,83	2,76	3,22	1,18 0,2818
8. Participación de los trabajadores en los resultados	2,83	2,84	2,78	0,03 0,8657
9. Cariz de la política salarial (3)	2,82	2,80	3,00	0,13 0,7199

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 la regulación legal y 5 la experiencia y la dedicación del empleado a la empresa.
(2) Escala 1-5, siendo 1 sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua.
(3) Escala 1-5, siendo 1 basada en el tiempo trabajado y 5 basada ampliamente en los resultados del trabajo individual y en equipo.
Fuente: "Hoteles 2".

En relación con el sistema implantado en los hoteles para recompensar a los trabajadores, es de destacar que en Peñíscola se vincula el sistema de promoción, evaluación y remuneración por medio de premiar mediante recompensas económicas y no económicas el buen desempeño de los trabajadores y sus esfuerzos en la mejora continua. Asimismo, es de esencial importancia recompensar no sólo los logros conseguidos en el ámbito individual sino también colectivo. Por su parte, en el destino turístico Benidorm, se prima con mayor intensidad mantener un distanciamiento jerárquico marcado por los distintos niveles salariales, y hacer partícipes a los empleados de los resultados de la empresa como medida de motivación y de implicación con el hotel.

Con todo, en ambos destinos destaca el insuficiente grado de conocimiento por parte de los trabajadores, respecto a los criterios de evaluación, promoción, recompensas e incentivos, lo que limita su acuerdo con dichos sistemas, que deben jugar un papel incentivador básico entre los recursos humanos, si son correctamente expuestos, entendidos y aceptados.

IV.1.4. *Proyecto de empresa*

La existencia del proyecto de empresa y su difusión a lo largo de toda la organización es ligeramente más patente en el caso de los hoteles del destino Benidorm, aunque resulta manifiestamente mejorable. Lo mismo ocurre con la formulación y divulgación de la "misión" (7) de la empresa, si bien en este aspecto los resultados entre los dos destinos resultan muy próximos, al tiempo que todavía distantes del ideal (ver Tabla 6).

Tabla 6. PROYECTO DE EMPRESA (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Existencia del proyecto de empresa (1)	3,63	3,67	3,37	0,48 0,4927
2. Grado de identificación con la "misión" de la empresa (2)	3,55	3,56	3,50	0,02 0,8945
3. Eslogan de la "misión" de la empresa (3)	3,03	3,12	2,50	1,36 0,2487

(*) Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 no existe y 5 existe, está bien formulado y es conocido por todos los miembros de la organización.
(2) Escala 1-5, siendo 1 la "misión" no ha sido formulada explícitamente y es desconocida por los empleados y 5 la "misión" ha sido explícitamente definida y divulgada, y cuenta con el compromiso de todos los empleados.
(3) Escala 1-5, siendo 1 crear y mantener un negocio lo más rentable posible, 2 distribuir recursos buscando la eficacia y la eficiencia, 3 hacer una empresa con reputación en el mercado, 4 desarrollar productos y mercados mediante la innovación y la formación del personal y 5 desarrollar actividades para satisfacción de todos los miembros de la organización y de la sociedad con una filosofía de calidad total.
Fuente: "Hoteles 2".

Diferencias más notables se observan en el eslogan de la "misión" de la empresa (Tabla 6), donde Peñíscola se rezaga notoriamente, lo que infiere una falta de comunicación entre la dirección y los empleados en la interiorización de ese mensaje que intenta

resumir aquello que cada empresa pretende hacer llegar a los destinatarios de su producto, vinculado a lo que es su propósito principal al nacer como proyecto empresarial. Así, los hoteles del destino turístico Peñíscola sólo parecen aspirar a distribuir los recursos atendiendo a criterios de eficiencia y eficacia, mientras que los hoteles del destino Benidorm optan por tratar de consolidar una reputación sólida en el mercado, en la mayoría de los casos.

IV.1.5. *Estructura de poder*

En el epígrafe actual se analiza el poder dentro de la organización, asimilando el concepto de poder al de influencia. Mintzberg (1992) diferencia entre influencias externas e internas que afectan a una organización empresarial. Las influencias externas pueden ser ejercidas por los clientes, proveedores, competidores, sindicatos e instituciones socioeconómicas diversas, entre otros. Las influencias internas las poseen el cuadro directivo de la empresa e incluso los trabajadores.

Para el caso de las empresas hoteleras estudiadas, la primera influencia a destacar en el seno de la organización es de naturaleza interna y es la ejercida por los propios empleados de los hoteles. En segundo lugar, señalar el poder informal externo de instituciones socioeconómicas tales como, Cámaras de Comercio, Patronales, Asociaciones de Consumidores, etc. La tercera influencia es la que ejercen los líderes no jerárquicos o círculos de amistades; en general, poderes informales internos. Finalmente, figuran, por este orden, la influencia ejercida por los poderes públicos y por los sindicatos, siendo ambas influencias externas a la organización (ver Tabla 7).

Tabla 7. ESTRUCTURA DE PODER DE LAS EMPRESAS HOTELERAS (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Influencia directa de los trabajadores dentro de la organización	3,03	3,14	2,44	4,55 0,0373
2. Influencia sobre la organización de instituciones socioeconómicas diversas	2,35	2,39	2,11	0,76 0,3866
3. Peso e influencia de los poderes informales dentro de la organización	2,28	2,39	1,67	4,67 0,0351
4. Influencia de los poderes públicos sobre la organización	2,13	2,18	1,89	1,07 0,3042
5. Influencia de los sindicatos dentro de la organización	2,12	2,20	1,67	2,13 0,1497

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
Fuente: "Hoteles 2".

Si se diferencia el análisis atendiendo individualmente a los dos destinos turísticos, se observa como los hoteles del área de Benidorm están en mayor grado sometidos a las influencias que provienen tanto del exterior de la organización como del interior de los hoteles, en comparación con lo que ocurre en el destino Peñíscola, sin que en ninguno de ambos casos se detecte un sobrepeso de dichas influencias, que se sitúan en su mayoría en el tramo de baja influencia.

Tabla 8. TIPOS DE ESTRUCTURA DE PODER DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

	Total	% Benidorm		% Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. Fuente central de poder	26,3	20,8	66,7	55,6	33,3
2. Jerarquía con una cúpula	57,9	62,5	90,9	33,3	9,1
3. Red de centros de poder en los nudos	14,0	14,6	87,5	11,1	12,5
4. Galaxia de estrellas	1,8	2,1	100,0	0,0	0,0
Total	100	100	—	100	—

Fuente: "Hoteles 2".

En cuanto al tipo de estructura de poder imperante en cada destino turístico, tal como se observa en la Tabla 8, sobresale en el caso de los hoteles de Benidorm la jerarquía con cúpula como la forma más representativa, en tanto que en el caso de Peñíscola es la fuente central de poder la fórmula más identificativa de organizar y dirigir los hoteles. Esto es debido en gran medida a las distintas modalidades de propiedad-control que rigen los hoteles de las distintas localizaciones (aspecto que se abordará en el apartado de recursos organizativos), empero se puede adelantar ya que el modelo mayoritario de propiedad-dirección de Peñíscola explica la conducta organizativa asentada en la fuente central de poder.

IV.2. Recursos tecnológicos

Se estudiarán bajo este apartado las tecnologías poseídas y/o dominadas por los hoteles. Las empresas encuadradas en el segmento de "hotelería de litoral" deben actuar adecuadamente para poder incidir en los procesos de innovación y tecnificación. La posesión de unos recursos tecnológicos propios se plasmará en los conocimientos y habilidades que tendrán dichas empresas al diseñar y producir sus *outputs*, así como en innovar tanto sus productos como sus procesos (Vera, 1994, pág. 136). Se debería buscar la automatización e incluso la robotización de actividades en la hotelería, tendiendo a lo que actualmente se da en llamar "hoteles inteligentes", pero concentrado en aquellas facetas más rutinarias, que son en las que anidan las principales fuentes de errores, sin ser precisamente las más directamente relacionadas con la atención de los clientes y con su satisfacción; apartados en los que cabe mantener siempre una mayor profesionalidad, una dedicación y una atención más personal y directa.

A pesar de que la hotelería debe tecnificarse, nunca debe perder de vista los límites precisos, ya que de otra manera se estaría perjudicando la imagen de contacto humano que, en nuestra opinión, se debe propiciar a la vez, lo cual constituye una característica peculiar del sector servicios y muy en particular de las profesiones turísticas, tal como son entendidas en la actualidad por los turistas más experimentados. El contacto directo con el cliente es una faceta inherente al servicio turístico, que exige continuas intervenciones encaminadas a la satisfacción del turista y a la interiorización de pautas de calidad, las cuales deben adquirir el grado de sólitas entre los recursos humanos que realizan su labor en el ámbito turístico, con un criterio de competitividad creciente. Sobre este aspecto resulta útil analizar dos posibilidades:

1 Servicios de los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología.

2 Inversiones hoteleras en nuevas tecnologías.

IV.2.1. *Servicios de los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología*

Se afrontan ahora los servicios ofrecidos por distintos hoteles, de los dos destinos turísticos analizados, que incorporan algún tipo de tecnología reconocida actualmente como innovadora y capaz de aportar al hotel alguna diferencia significativa respecto a los servicios ofrecidos por sus competidores. En concreto, se quiere hacer referencia a las reservas que se gestionan vía sistemas informatizados (CRS o GDS) y a los sistemas informáticos en la habitación (por ejemplo la conexión a Internet desde la propia habitación).

En ese sentido, la utilización de los CRS tan sólo se encuentra parcialmente extendida entre las empresas del destino turístico Benidorm. Llama la atención que ninguno de los hoteles investigados en Peñíscola tenga implantado un sistema de estas características para comercializar sus respectivos productos hoteleros. Los otros servicios analizados, sistemas informáticos en la habitación, no han sido aún instaurados en ninguno de los hoteles de la muestra, lo cual encuentra explicación en el carácter vacacional que tienen los establecimientos de los dos destinos seleccionados, cuando estos servicios se suelen ofrecer con mayor frecuencia, por el momento, entre hoteles de ciudad o urbanos dirigidos a clientes con motivación a viajar por razón de trabajo y negocios (8).

IV.2.2. *Inversiones hoteleras en nuevas tecnologías*

Si se comprueban las inversiones realizadas durante los últimos tres años en nuevas tecnologías por parte de los hoteles, se constata que pese a que el porcentaje es favorable a los establecimientos de Peñíscola, la diferencia no es significativa con respecto al esfuerzo tecnológico de los hoteles de Benidorm. Esta actuación, algo más intensa de los hoteleros del litoral castellonense, se intuye dirigida a paliar el mayor *gap* tecnológico que les separa de algunos de los destinos turísticos competidores (ver Tabla 9).

Tabla 9.- INVERSIONES REALIZADAS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS EN RECURSOS TECNOLÓGICOS

Inversiones recientes (% de la inversión total que se destina a:)	Benidorm	Peñíscola	*F*	α
Nuevas tecnologías (*)	13,04	14,00	0,01	0,9033
Planes de calidad	1,90	0,00	0,64	0,4282

(*) Por tecnologías se entienden en este caso, compra/renovación de ordenadores o programas, nuevos sistemas de climatización o de gestión telefónica, etc.
Fuente: "Hoteles 1".

Por otra parte, la diferencia es más acentuada en las inversiones destinadas a "planes de calidad", donde la balanza se decanta claramente en favor de los hoteles de Benidorm, frente a los hoteles de Peñíscola, que no han realizado inversión alguna por tal concepto en los últimos años.

En una investigación realizada sobre la situación de la empresa hotelera de la Comunidad Valenciana (Camisón, 1995), en la que se indagó sobre la asimilación y utilización de los sistemas de información y de la gestión de las tecnologías de la información, se dedujo que los hoteles, en su mayoría, no aprecian el valor estratégico de este tipo de tecnologías. De sus conclusiones se extrae que los hoteles se limitan a utilizar las posibilidades que les brindan las tecnologías de la información a su alcance, en aplicaciones a procesos y métodos convencionales, en vez de utilizarlos para romper barreras con el entorno y como elemento de incremento de la competitividad, existiendo un colectivo de hoteles que de manera abierta mantenían una decisión firme de no implantar estas tecnologías pese a ser conocedores de sus ventajas. Lo dicho pone de manifiesto una planta hotelera que se encuentra en fase incipiente de modernización en este tipo de tecnologías, con la consabida problemática que esto puede ocasionar, de no atajarse el atraso acumulado en esta parcela, frente a competidores.

IV.3. Reputación o recursos comerciales

Bajo la denominación de reputación o recursos comerciales, se ha tratado de extraer la imagen de los establecimientos hoteleros percibida por los clientes, a través de las siguientes áreas:

1 Atención personalizada, evaluada por los indicadores: habitaciones por empleado y camas por empleado.

2 Dinamismo del hotel, medido por las renovaciones que han experimentado los establecimientos desde su construcción.

3 Sistema de comercialización, reflejado por las características que presentan las reservas realizadas en los establecimientos hoteleros.

4 La lealtad de los clientes, identificada por la frecuencia de repetición en el mismo hotel.

IV.3.1. *Atención personalizada*

El indicador "empleados/habitación" o "empleados/cama" está siendo ampliamente utilizado para estudiar al conjunto de las empresas hoteleras. Con relación a esta ratio, existe un amplio consenso respecto a la necesidad de lograr una relación óptima del número de trabajadores por habitación. Pero, a su vez, debe mantenerse una excelente calidad en la prestación del servicio hotelero, lo cual se encuentra condicionado por una relación positiva entre empleados y habitaciones. No es posible sostener una plantilla superior (lo que revertiría en una ratio también superior) con unas productividades inferiores, por el mero hecho de intentar transmitir una imagen de calidad de servicio, al tener el hotel un número más elevado de empleados, cuando tal situación es incompatible con la estructura financiera y experiencia de funcionamiento del negocio.

Tabla 10. INDICADORES DE LA ATENCIÓN PERSONALIZADA

Media	Benidorm	Peñíscola	*F*	α
Camas/empleado	9,03	8,53	0,04	0,8425
Habitaciones/empleado	4,64	4,25	0,10	0,7553

Fuente: "Hoteles 1".

De acuerdo con la información elaborada sobre los indicadores de atención personalizada, se pone de manifiesto que los clientes del destino turístico Peñíscola recibirán, en principio, una ligera mejor atención que los clientes de Benidorm, de acuerdo con los valores obtenidos, si bien conviene reconocer que no resultan estadísticamente significativos (ver Tabla 10). Ello concuerda con la ratio analizada anteriormente sobre la productividad de los trabajadores, que era muy superior entre los hoteles del destino Benidorm, lo cual abunda en la escasa representatividad de los resultados *a priori* favorables al destino Peñíscola, que se desvanecen cuando se interpretan en el marco de la rentabilidad global de los negocios hoteleros.

IV.3.2. *Dinamismo del hotel*

El análisis de la antigüedad media de los hoteles de los dos destinos evidencia que no existe diferencia significativa en cuanto al año medio de apertura (1972'58 en el caso de Benidorm y 1971'12 en Peñíscola), lo que exige estudiar con mayor profundidad el dinamismo de estas empresas, asociado a su capacidad de renovar la planta hotelera, dada la proximidad encontrada entre los años medios de inauguración de los establecimientos.

Tanto los hoteles de Benidorm como los de Peñíscola han sufrido alguna renovación importante tras su construcción (ver Tabla 11). Ahora bien, el matiz de dicha intervención sí establece diferencias sustanciales en

el concepto de adecuación competitiva de las instalaciones. Así, los hoteles del destino Peñíscola han optado en mayor medida por la renovación integral o renovación parcial con habitaciones incluidas, mientras que entre los establecimientos de Benidorm destaca el alto grado (36% de los casos, por ninguno de Peñíscola) que ocupa la renovación parcial del hotel (vestíbulo, salones, recepción y/o fachada), respondiendo esta actuación a un intento de modificar la imagen exterior del hotel, sin atender a las exigencias reales de la demanda turística actual, respecto al confort y medios a disposición de la clientela en las habitaciones, que es el espacio utilizado y valorado con mayor intensidad en el transcurso de una estancia hotelera.

Tabla 11. DINAMISMO DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Hoteles que han experimentado alguna renovación importante tras su construcción	**Benidorm**	**Peñíscola**
Hoteles con renovación importante tras su construcción	90,9	100,0
Ji-cuadrado= 0,79 $\alpha = 0{,}37411$		
Renovación integral del hotel (*)	46,0	62,5
Ji-cuadrado= 0,75 $\alpha = 0{,}38587$		
Renovación parcial del establecimiento con habitaciones*	34,0	37,5
Ji-cuadrado= 0,37 $\alpha = 0{,}84666$		
Renovación parcial del establecimiento (vestíbulo, salones y/o recepción) (*)	30,0	0,0
Ji-cuadrado= 3,24 $\alpha = 0{,}07198$		
Fachada externa (*)	6,0	0,0
Ji-cuadrado= 0,51 $\alpha = 0{,}47680$		

(*) Posibilidad de respuesta múltiple.
Fuente: "Hoteles 1"

La evaluación comparada de los hoteles de Benidorm y Peñíscola, indica que los hoteles de este segundo destino han modernizado comparativamente sus instalaciones en mayor medida y más recientemente. Esto se sustancia en una planta especializada en el segmento de "hotelería de litoral" más moderna y dinámica en el conjunto de la oferta turística habilitada en Peñíscola, que fomenta razonables expectativas a una probable futura mejora en la rentabilidad de las instalaciones de este destino.

IV.3.3. *Sistema de comercialización*

Es de vital importancia para los hoteles dar a conocer o comunicar su producto, así como todas las posibilidades de un determinado destino turístico. De acuerdo con ello, el sistema de comercialización de los hoteles del destino turístico Benidorm es mucho más sólido que el que ostentan los establecimientos de Peñíscola; es decir, los primeros son capaces de comercializar con mayor eficacia sus ofertas de alojamiento. Esta afirmación se sostiene sobre la base de analizar que los sistemas de reservas que dan mayor porcentaje de facturación sobre el total a los hoteles de Benidorm, en comparación con los del otro destino, radican en los clientes canalizados por los *touroperadores* y las agencias de viajes (ver Tabla 12).

Tabla 12. SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

	% Facturación Benidorm	% Facturación Peñíscola	*F*	α
Reserva directa cliente-hotel	16,38	84,38	67,43	0,0000
Agencia de viajes	33,31	7,50	4,28	0,4290
Touroperadores	33,53	7,50	3,66	0,0603
Sistema informatizado de reservas (CRS)	5,42	0,00	0,46	0,4990
Central de reservas de la cadena	9,62	0,00	1,26	0,2658
Compañía aérea	0,00	0,00	0,00	1,0000
Envío de otro hotel	0,09	0,62	2,62	0,1108
Envío de otro hotel de una agrupación voluntaria	0,00	0,00	0,00	1,0000
Otros intermediarios	1,65	0,00	0,15	0,7030

Fuente: "Hoteles 1" y "Hoteles 2".

Tal hecho responde a esa superior dependencia de los hoteles de Benidorm respecto a la comercialización externa, que si por un lado favorece una mayor capacidad de llegar a la potencial demanda, por otro lado conlleva servidumbres respecto a la "precio-aceptación" de las condiciones impuestas por los grandes de la comercialización internacional (*touroperadores*), ante todo, y por las agencias de viajes. Ambos colectivos de intermediarios son los principales responsables de la reducción en el margen de rentabilidad de los hoteles, en concepto de las estancias generadas por los turistas, debido a los inferiores precios que abonan dichos intermediarios por los servicios hoteleros contemplados en los paquetes turísticos.

En Peñíscola la máxima explicabilidad de la comercialización obedece a la reserva

directa de los clientes (84% de las ventas), lo cual si de un lado tiene el riesgo de dificultar unas mejores previsiones sobre la demanda, suma por contra la ventaja de realizar sus ventas con un reducido coste de intermediación, lo que en esta ocasión revierte en una probable superior rentabilidad de la planta hotelera.

No obstante, la solución no parece encontrarse en ninguno de los dos extremos, bien al contrario, la comercialización a través de un *touroperador* regional, a ser posible con presencia de empresas hoteleras de los destinos implicados en las promociones turísticas, agregándole la combinación de sistemas distintos de comercialización como los descritos en la Tabla 12. Estos serían los medios que asegurasen una mayor estabilidad del mercado hotelero del litoral valenciano, permitiendo así políticas de empresa más audaces e independientes, alejadas de la presión que hoy ejercen los grandes consorcios multinacionales en Benidorm, y no huérfanas de recursos complementarios a la venta directa como se registra mayoritariamente en Peñíscola.

Pese a todo, del análisis de los datos se deriva una actitud más activa de los hoteles de Benidorm. Los hoteleros de Peñíscola para comercializar sus ofertas eligen prioritariamente esperar al cliente detrás del mostrador, en vez de comercializar profusamente sus productos como hacen los hoteleros de Benidorm, obligados a ello en mayor proporción por el elevado nivel de competencia que se registra entre la numerosa oferta de establecimientos existente en este segundo destino.

Tabla 13. PROMEDIO DE TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA EN 1996

Promedio	Benidorm	Peñíscola	*F*	α
Temporada alta	90,96	84,00	3,75	0,0581
Temporada media	81,90	48,00	35,35	0,0000
Temporada baja	78,89	23,75	34,63	0,0000
Promedio anual	71,50	61,67	0,21	0,6642

Fuente: "Hoteles 1"

La superior comercialización del producto hotelero por parte del destino turístico Benidorm, con su acción más dinámica dentro de las peculiaridades y restricciones señaladas, recibe mayor apoyo si se correlaciona a su vez con las tasas de ocupación de esos hoteles (ver Tabla 13). Ese hilo argumental lleva a que la tasa de ocupación, en promedio anual, se sitúe entre los hoteles de Benidorm muy por encima de la media alcanzada por los hoteles de Peñíscola. Por temporadas, las diferencias existentes se acentúan en la temporada media y aún más en la temporada baja, cuando las distancias en el grado

de ocupación entre los hoteles de Benidorm y Peñíscola se separan en más de 55 puntos en favor de los primeros. Se colige, pues, que los hoteles de Benidorm resuelven con mayor éxito los periodos de ralentización de la demanda, mostrando éstos una singular capacidad para comercializar su producto hotelero, que no se encuentra al alcance de los hoteles del otro destino, a pesar de que ambos se benefician del turismo social y de tercera edad en temporadas de menor afluencia de turistas.

De nuevo sobresale la urgencia de Benidorm por explotar su elevada densidad hotelera, lo que le exige reclamar permanentemente una mayor proporción de los dos mercados señalados (social y tercera edad), como fórmula de supervivencia de su modelo, sumamente ajustado en el precio, en busca de una mínima rentabilidad que evite el recurso a cierres estacionales, más frecuentes en Peñíscola y tan habituales en otras latitudes turísticas del Mediterráneo español.

IV.3.4 *Lealtad de la clientela*

Tanto el número medio de clientes como el de pernoctaciones resulta extremadamente favorable a los establecimientos hoteleros que pertenecen al destino turístico Benidorm, con diferencias muy expresivas respecto a Peñíscola, ya que en aquél destino el promedio de clientes de la planta hotelera es muy superior, al igual que el número medio de pernoctaciones realizadas por éstos (ver Tabla 14). De ambos indicadores se derivan unas estancias medias en los establecimientos hoteleros de 5'18 días en Benidorm y de 3'48 días en Peñíscola. Ello representa dos pautas de conducta sustancialmente diferentes entre los clientes de cada uno de los dos destinos, que repercute también en una divergente explotación comercial.

De tal manera que en el caso de estancias prolongadas, se requiere un menor volumen de reposición de ciertos servicios hoteleros, lo que incide en una reducción de determinados costes y, en definitiva, se traduce en un mayor beneficio de explotación. A su vez, una frecuencia inferior en la provisión de ciertos tangibles del servicio hotelero, conecta con la tendencia hacia un mayor respeto medioambiental, dado que se asocia la reposición diaria de determinados elementos (jabón y resto de enseres de baño, lavado de toallas y sábanas, etc.) a un despilfarro y a una falta de conciencia social y ambiental. Este tipo de facetas son crecientemente valoradas por las demandas emergentes, para las que el equilibrio del medio ambiente en los destinos turísticos es un factor clave que se encuentra presente cuando toman una decisión vacacional.

Indagando en el perfil de los clientes del producto "hotelería de litoral", resaltar como característica de la demanda de los establecimientos hoteleros de Benidorm, su estrecha dependencia de clientes esporádicos y de los calificados de "una sola vez", lo que cristaliza en un bajo nivel de fidelidad de esos clientes fijos (37'5% del total de la facturación) en los que sustentar el funcionamiento del negocio. Contrariamente, la situación advertida en el caso de Peñíscola es radicalmente distinta, ya que en este destino la fidelidad de los turistas es elevada, como lo certifica que

Tabla 14. PROMEDIO DE CLIENTES Y DE PERNOCTACIONES REALIZADAS EN 1996

Media	Benidorm	Peñíscola	*F*	α
Clientes	18.653,96	13.128,75	0,30	0,5890
Pernoctaciones	96.762,93	45.726,50	3,01	0,0907

Fuente: "Hoteles 2"

más del 60% de la facturación hotelera se deba a clientes fijos. Ello también contribuye a explicar esa relativa relajación en la comercialización del producto hotelero de Peñíscola, al contar con unos niveles de negocio asegurados por un turismo fiel a la propuesta de esta histórica ciudad turística del litoral castellonense (ver Tabla 15).

Tabla 15. PERFIL DE LA DEMANDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS BENIDORM Y PEÑÍSCOLA

Frecuencia de Repetición	% Facturación Benidorm	% Facturación Peñíscola	*F*	α
Clientes fijos	37,52	60,01	4,72	0,0337
Clientes esporádicos	40,31	29,37	0,93	0,3380
Clientes de una sola vez	22,17	10,62	1,20	0,2781
Naturaleza del producto				
Estancias programadas	79,33	42,5	11,50	0,0012
Estancias no programadas	20,67	57,5	11,50	0,0012
Organización				
Clienteia de grupo	48,38	10,00	8,65	0,0046
Clientela individual	51,62	90,00	8,65	0,0046

Fuente: " Hoteles 1" y "Hoteles 2".

Complementariamente a lo indicado, debe subrayarse que la imagen proporcionada por los diferenciados orígenes de la facturación hotelera que se registran entre Benidorm y Peñíscola, es avalada por otros aspectos que profundizan en esta misma vertiente, explicando otras peculiaridades que condicionan en última instancia la comercialización de los establecimientos hoteleros.

Así se deben contemplar los resultados de la facturación debida a estancias programadas, que explican más del 79% del volumen total de Benidorm, lo que se encuentra relacionado con su dependencia de la comercialización ajena del destino y de su producto hotelero; en tanto que Peñíscola, por este mismo concepto, tan sólo efectúa el 42'5% de su facturación hotelera, residiendo el resto en las estancias no programadas realizadas por clientes que se dirigen directamente al hotel. Este hecho provoca mayores problemas en Peñíscola, ante la imposibilidad de responder a toda la demanda en determinados momentos de la temporada alta (*overbooking*), dada la costumbre arraigada de sus clientes de acudir puntualmente, sin esa antelación en las reservas que tanto beneficia a Benidorm y a su modelo hotelero, que conoce con un margen amplio de tiempo los momentos de mayor tensión de la demanda, lo que le permite una mejor organización de los intereses empresariales de su planta hotelera.

Lo anterior queda corroborado por la constatada relevancia que desempeña la facturación realizada a clientes individuales, que en Peñíscola supone el 90% del total, por ser el público preferente de su modelo hotelero; mientras que en Benidorm esta cifra desciende hasta el 51'6%, debido al comentado peso que en este destino ostentan los consorcios de la comercialización turística, responsables de la canalización de turistas en grupo, que representan el restante 48% de los clientes de Benidorm, frente a un reducido 10% en Peñíscola.

IV.4. Recursos organizativos

Se pretende profundizar ahora en el seno de la organización hotelera de los dos destinos sometidos a estudio, y analizar su capacidad o no de combinar todos aquellos recursos que adecuadamente articulados hacen crecer a una empresa. Consiste, por tanto, en identificar la facultad potencial de los negocios hoteleros de Benidorm y Peñíscola de gestionar correctamente el conjunto de recursos que poseen, saldo de su experiencia y tradición en el mercado; es decir lo que *grosso* modo se interpreta en gran medida como su *know how*. Con ese objetivo se investigarán los siguientes aspectos:

1 Propiedad-control de los hoteles.

2 Sistema de dirección.

3 Competencias directivas.

4 Cultura y clima organizativo.

5 Comunicación interna.

IV.4.1. *Propiedad-control de los hoteles*

La planta hotelera de la muestra tiene una estructura de gestión típica de un negocio fragmentado, dominado por PYME familiares, coincidente con la situación que aparece tanto en el resto de la Comunidad Valenciana como en el conjunto de España. La existencia de una mayoría de PYME familiares explicaría la lejanía de estas empresas con relación al modelo de empresa *managerial* (9). Sin embargo, y pese a esto, resulta operativo afrontar un

análisis diferenciando empresas de Benidorm y de Peñíscola, del que se puedan extraer resultados más particularizados y clarificadores.

Para ello, se recurre en un primer instante al estudio de la propiedad de las empresas, de donde se deduce que la inmensa mayoría de los hoteles investigados en Peñíscola son de propiedad familiar (ver Tabla 16). En los hoteles de Benidorm, pese a que la modalidad familiar es la que muestra una mayor propensión, también han ido tomando carta de naturaleza las fórmulas de inversores ajenos a la gestión del negocio y las cadenas hoteleras, encontrándose ambas figuras de propiedad repartidas por igual. En consecuencia, los negocios hoteleros de

Tabla 16. CLASE DE PROPIEDAD DE LOS HOTELES

	Benidorm			Peñíscola		
	Número	**% Horiz.**	**% Vert.**	**Número**	**% Horiz.**	**% Vert.**
Hotel familiar	27	77,1	49,0	8	22,9	88,89
Inversores ajenos a la gestión del negocio	14	100	25,5	—	—	—
Cadenas hoteleras (*)	14	93,33	25,5	1	6,67	11,11
Organismos Públicos	—	—	—	—	—	—
Totales	55	—	100	9	—	100
Ji-cuadrado= 7,33 $\alpha = 0{,}02559$						

(*) Se considera que un hotel integrado en una cadena es propiedad de la cadena cuando ésta tiene participación en el capital del hotel.
Fuente: "Hoteles 1".

Peñíscola, por término medio, difieren más del modelo de empresa *managerial*.

Desde la perspectiva de la conexión directivo y propietario del capital, se advierte que los efectos negativos de este vínculo se encuentran relacionados con la falta de una competencia mínima garantizada en los gestores y en sus criterios de decisión e inversión. Ese tándem directivo-propietario, subsumido en una sola figura, presenta una baja preparación profesional, pudiendo conducir a las empresas hacia una gestión que carezca de enfoque estratégico alguno. Tal experiencia se reproduce en los destinos analizados, donde las empresas son en su mayoría de primera generación, lo que dificulta enormemente la implantación de directrices que pongan en cuestión sistemas de dirección largamente ensayados y en gran medida exitosos hasta la fecha, debido a las resistencias reorganizativas inherentes a los modelos directivos en los que se observa una elevada identificación entre propiedad y control.

Tabla 17. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD-CONTROL EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

¿La propiedad ejerce también de dirección?	Benidorm			Peñíscola		
	Número	% Horiz.	% Vert.	Número	% Horiz.	% Vert.
Sí	23	71,88	41,8	9	28,12	100,0
No	32	100	58,2	—	—	—
Totales	55	—	100	9	—	100
Ji-cuadrado= 9,46 $\alpha = 0{,}00210$						

Fuente: "Hoteles 1".

Es sabido que la profesionalización de la dirección del establecimiento hotelero está relacionada con que la propiedad ejerza o no el papel directivo del hotel. Se asume que habrá mayor profesionalización de la dirección, cuando exista una división entre accionistas y directivos. Con esta proposición presente, se puede corroborar que los hoteles de Benidorm muestran una mayor tendencia a ser dirigidos por directivos que han recibido una adecuada formación en gestión de empresas (58,2% de los casos), mientras que en el caso de Peñíscola no existe separación entre propiedad y dirección en los casos investigados (ver Tabla 17). Por lo tanto, ese predominio de la propiedad familiar que quiere retener la dirección efectiva de la empresa, puede conllevar que ésta permanezca poco profesionalizada, limitando con ello las vías coherentes de crecimiento del negocio (Fernández, 1992, pp. 139-140).

IV.4.2. *Sistema de dirección*

En este punto se pretende caracterizar el sistema de dirección de la empresa hotelera de Benidorm y Peñíscola. Para ello, se ha analizado el uso por parte de estos hoteles de las técnicas de dirección, más en concreto, la utilización que hacen de los sistemas de planificación-control formalizados y se ha profundizado en su naturaleza y características (ver tablas 18 y 19).

Los resultados ponen de relieve que los hoteles del destino turístico de Benidorm recurren con mayor frecuencia al empleo de técnicas formalizadas de planificación y previsión, en comparación a los hoteles de Peñíscola. En general, se extrae una voluntad explícita y activa de los hoteles de Benidorm hacia un compromiso con los sistemas formales de planificación y control.

La naturaleza de los sistemas de dirección en las empresas de Benidorm se concreta en gran parte de los casos en la instauración de sistemas de dirección estratégica, tendentes tanto a posicionarse estratégicamente en los mercados, como a gestionar adecuadamente las competencias críticas para el éxito competitivo en el negocio hotelero, representando dichos extremos un 40% de las decisiones directivas. Entre los hoteles de este destino, los sistemas directivos convencionales interpretan un papel secundario.

Tabla 18. SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS: USO DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

	Total		% Benidorm		% Peñíscola		*F*
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	α
1. Utilización de técnicas formales de decisión	72,1	27,9	75,5	24,5	50,0	50,0	2,24 0,13418
2. Utilización de métodos de previsión	83,6	16,4	86,8	13,2	62,5	37,5	2,99 0,08364
3. Utilización de técnicas formales de planificación-dirección	74,2	25,8	79,2	20,8	44,4	55,6	4,86 0,02738

Fuente: "Hoteles 2".

Tabla 19. SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS: NATURALEZA DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

	Total	% Benidorm		% Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. No formalizado, basado en la intuición y la experiencia	15,5	12,0	66,7	37,5	33,3
2. Elaboración de presupuestos	8,6	8,0	80,0	12,5	20,0
3. Elaboración de presupuestos y planes para cada área a corto plazo	13,8	12,0	75,0	25,0	25,0
4. Elaboración de planes a largo plazo (+ 1 año)	8,6	10,0	100,0	0,0	0,0
5. Planes estratégicos	6,9	6,0	75,0	12,5	25,0
6. Sistema de dirección estratégica orientado a alcanzar y mantener una posición competitiva fuerte en base al análisis de fortalezas y debilidades	22,4	26,0	100,0	0,0	0,0
7. Sistema de dirección estratégica enfocado a la planificación de las competencias críticas para el éxito de la actividad	13,8	14,0	87,5	12,5	12,5
8. Gestión concentrada en problemas diarios o resolución de problemas corrientes	10,4	12,0	100,0	0,0	0,0
Total	100	100	—	100	—
$F = 8,17 \quad \alpha = 0,31778$					

Fuente: "Hoteles 2".

Por su parte, los hoteles de Peñíscola optan prioritariamente por basarse en la intuición y la experiencia (37,5% de los casos) o en elaborar presupuestos y planes a corto plazo para las distintas áreas de la empresa, recurriendo exclusivamente a la extrapolación de datos del pasado (25%), lo que significa una escasa familiarización con los sistemas directivos estratégicos y vanguardistas, que se encuentran generalmente detrás de los negocios de mayor éxito.

IV.4.3. *Competencias directivas*

En este apartado se ha definido el perfil de los directivos de las empresas hoteleras de los dos destinos turísticos estudiados, a partir de aquellas variables que han mostrado unas diferencias más significativas entre ambos. Para ello, han sido agrupados los indicadores preseleccionados en torno a dos grandes categorías: 1ª) la cu[illegible] herramienta estratégica y en un instrumento de progreso competitivo de los negocios más sensibles a esta realidad[illegible]

hoteleros de cada uno de los destinos, que acaban siendo ciertamente diferentes.

Ya con relación a las competencias necesarias para resolver los problemas que se le van presentando a la organización, puede afirmarse que los directivos de Peñíscola exhiben una mayor capacidad, tanto para adoptar decisiones, como para resolver los problemas mediante la intuición y el apoyo de instrumental analítico. En cuanto al enfoque en la asignación de recursos, mientras que los hoteles del litoral castellonense optan por la aplicación de la racionalidad, los de Benidorm, más abiertos al exterior, se acercan algo más a la explotación de las oportunidades de mercado.

De las distintas facetas de personalidad que se han estudiado, aquellas que han mostrado mayores diferencias entre los hoteles de los dos destinos han sido: la confianza, la

los trabajadores del destino Benidorm
no se ven obligados, en tanta prop
como ocurre en Peñíscola, a con

Tabla 20. PERFIL DIRECTIVO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS (*)

Perfil directivo	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
Competencias para resolver problemas/conocimiento				
1. Capacidad para la adopción de decisiones	3,94	3,87	4,33	2,80 0,0997
2. Forma de resolver los problemas (1)	3,57	3,52	3,89	0,87 0,3552
3. Enfoque en la asignación de recursos (2)	2,73	2,78	2,44	0,69 0,4087
Talento/personalidad				
1. Confianza	4,16	4,11	4,44	1,66 0,2029
2. Capacidad de adaptación a situaciones difíciles	3,89	3,83	4,22	3,37 0,0715
3. Capacidad de innovación y de creatividad	3,74	3,69	4,00	1,71 0,1962
Posición de poder/ejercicio del poder				
1. Influencia sobre la organización	3,68	3,57	4,33	6,41 0,0141
2. Influencia sobre el Consejo de Administración	3,39	3,23	4,33	7,51 0,0081
3. Propensión a usar el poder	2,79	2,77	2,89	0,14 0,7149
Estilo/habilidad del liderazgo				
1. Lealtad a la empresa	4,57	4,52	4,89	2,83 0,0979
2. Habilidad para inspirar la aceptación del cambio	3,74	3,65	4,22	7,57 0,0079
3. Tendencia a la delegación de autoridad e incentivar a los demás para hacerlo	3,69	3,64	4,00	1,51 0,2242
Conocimiento/percepción del entorno				
1. Reacción de la empresa ante los cambios en su entorno producidos en los últimos años (3)	4,32	4,35	4,11	0,56 0,4582
2. Conducta en situaciones de crisis (4)	3,93	4,00	3,56	1,14 0,2906
3. Capacidad de planificación a largo plazo	3,53	3,56	3,33	0,74 0,3934

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Para cada bloque de variables, las respuestas se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.

(1) Escala 1-5, siendo 1 buscando precedentes, 2 modelizando, 3 analíticamente, 4 intuitivamente con apoyo analítico y 5 creativamente con apoyo analítico.

(2) Escala 1-5, siendo 1 tradición, 2 racionalidad, 3 oportunidades de mercado, 4 creación de oportunidades relacionadas y 5 creación de oportunidades radicales.

(3) Escala 1-5, siendo 1 desinterés o reacción muy tardía y 5 alto compromiso con decisión y rapidez.

(4) Escala 1-5, siendo 1 esperar a ver los acontecimientos y 5 aprovechamiento activo para descubrir nuevas oportunidades.

Fuente: "Hoteles 2".

familiar. El uso del poder se relativiza en los dos destinos, ocupando un lugar menos destacado.

Al abordar el estilo y la habilidad del liderazgo, las principales divergencias entre ambos destinos se encuentran en las variables de lealtad a la empresa, habilidad para inspirar la aceptación del cambio y tendencia a la delegación de autoridad. En estas dimensiones los resultados del estudio también favorecen a los hoteleros del área geográfica de Peñíscola, en comparación con los del otro destino turístico seleccionado.

En la última variable analizada, conocimiento del entorno que rodea a las empresas, los resultados respaldan, como era de suponer, a los hoteles de Benidorm, que evidencian una mayor disposición a reaccionar ante los cambios del exterior, intentando aprovechar con mayor énfasis las situaciones de crisis para aprender y, mostrando, una mayor capacidad de planificar a largo plazo. Estos resultados concuerdan y son coherentes con los vistos anteriormente, relativos al sistema de dirección de estas empresas, que registraban una mayor tendencia hacia la implantación de sistemas de dirección estratégica, donde las lecturas emanadas del entorno resultan de prioritaria aplicación.

Complementariamente a lo expuesto, se detallan los resultados de los elementos motivadores que afectan a los directivos de los hoteles de Benidorm y Peñíscola, siguiendo parcialmente la tipología que establece Maslow (10) (Cuervo, dir., 1994, pág. 236) en su jerarquía de necesidades, donde razona las prioridades de la motivación del ser humano, que resultan sumamente esclarecedoras de las conductas directivas registradas en cada uno de los destinos analizados.

En Benidorm la motivación principal de los hoteleros es la autorrealización, seguido del éxito profesional y el deseo de logro. Por su parte, los hoteleros de Peñíscola, en primer lugar valoran conseguir éxito profesional y posteriormente consideran el prestigio y la autorrealización, con idéntica intensidad. Cabe mencionar que los directivos de los hoteles de Peñíscola han concedido más puntuación a cada una de las variables estudiadas que los de Benidorm (ver Tabla 21), y que las diferencias entre los dos destinos han sido estadísticamente significativas en los casos del éxito profesional, el prestigio y el dinero

Finalmente, se ha tratado la experiencia y la cualificación de los directivos de los destinos turísticos (ver Tabla 22). Los datos evidencian unas diferencias que favorecen a los hoteleros de Benidorm en todas las variables estudiadas. En ese sentido, éstos tienen mayor experiencia directiva, más años de experiencia internacional y un conocimiento de idiomas extranjeros superior. El número de puestos de dirección ocupados previamente también es mayor en el caso de Benidorm, debido en gran parte a que las empresas de este destino mantienen una más nítida separación en la estructura de propiedad y dirección de los establecimientos hoteleros, circunstancia que no se produce en Peñíscola como ya se ha visto. En definitiva, la dirección de los hoteles de Benidorm resulta mucho más profesionalizada.

Tabla 21. VALORES, NORMAS Y OBJETIVOS PERSONALES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS (*)

Perfil directivo (objetivos personales)	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Autorrealización	4,33	4,31	4,44	0,33 0,5698
2. Éxito profesional o promoción	4,20	4,14	4,56	2,86 0,0962
3. Deseo de logro	4,03	4,00	4,22	0,47 0,4952
4. Integración en grupo social	4,00	3,96	4,22	0,95 0,3339
5. Deseo de prestigio	3,85	3,74	4,44	4,90 0,0309
6. Dinero	3,35	3,23	4,00	5,28 0,0252

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.

Fuente: "Hoteles 2".

Tabla 22. EXPERIENCIA Y CUALIFICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

Perfil directivo (otros)	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Años de experiencia directiva	12,55	12,97	9,87	0,67 0,4149
2. Número de puestos de dirección previos	1,72	1,92	0,50	3,25 0,0768
3. Años de experiencia internacional	1,84	2,02	0,57	0,49 0,4852
4. Conocimiento de idiomas	3,46	3,53	3,00	1,10 0,2993

Fuente: "Hoteles 2".

IV.4.4. *Cultura y clima organizativo*

A continuación se plasma un diagnóstico de la cultura (11) y del clima organizativo de las empresas hoteleras de los dos destinos turísticos estudiados. A pesar de que se tuvo consciencia desde un principio respecto a la dificultad que entraña profundizar en este aspecto en cualquier organización, se planteó un conjunto de preguntas que trataban de aproximarse a los rasgos culturales más característicos de este tipo de empresas, a través del estudio de estos valores, tanto de las organizaciones como de sus miembros. Aunque se han registrado ligeras variantes entre los dos destinos en su conjunto, se produce una alta coincidencia en los aspectos principalmente señalados por los directivos, como fuentes de la cultura empresarial arraigada en los establecimientos hoteleros. De ahí la escasa significatividad que permeabiliza el contraste entre los resultados medios de ambos destinos (ver Tabla 23), que por otro lado resultan representativos de la "hotelería de litoral" de la Comunidad Valenciana.

Conviene destacar que los valores culturales más importantes para las empresas hoteleras del destino Benidorm son por este orden: la satisfacción del cliente, la fidelidad de la clientela, la reputación de honestidad entre sus empleados y alcanzar una imagen de gran prestigio en el mercado. Para el caso del destino Peñíscola se valora en primer lugar conseguir, conjuntamente, la satisfacción y fidelidad de la clientela; en segundo lugar obtener una imagen de empresa sólida en el mercado; y, en tercer lugar, se registra una amalgama de principios, con idéntica transcendencia para los directivos, compuesta de una reputación de honestidad entre sus trabajadores, que se fomente un clima organizativo incitante que valore el liderazgo y que se persiga, asimismo, el compromiso de todo el personal en la implantación de la estrategia.

Profundizando en el estudio de los rasgos propios de la cultura de las empresas de estos destinos turísticos, corresponde detenerse ahora en los valores culturales de sus miembros (ver Tabla 24). En cuanto a los trabajadores de la empresa hotelera media de Benidorm, resáltese que sus valores se resumen en la búsqueda de la mejora continua, el premio a la iniciativa e innovación, así como la obediencia y respeto a la autoridad. Por su parte en las empresas hoteleras de Peñíscola se fomenta la búsqueda de la mejora continua, la innovación e iniciativa, el compromiso con la calidad en el trabajo y la lealtad hacia la organización hotelera a la que pertenecen.

En el único factor donde aparece una diferencia significativa entre los dos destinos, es en la flexibilidad para la rotación laboral, que encuentra mayor calado en Benidorm, aceptándose tal circunstancia en superior proporción, en tanto que la mano de obra empleada en el sector hotelero de Peñíscola manifiesta una actitud refractaria a aceptar dicha referencia, en la particular escala de valores culturales expresados en sus respectivas empresas.

De nuevo las coincidencias entre los valores culturales, en esta ocasión desde el lado de los recursos humanos de la empresa hotelera, vuelven a mostrar una gran proximidad en la posición y planteamientos de los negocios de ambos destinos, lo que im-

Tabla 23. VALORES CULTURALES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Compromiso con la satisfacción de los clientes	4,42	4,44	4,33	0,27 0,6053
2. Fidelidad a los clientes	4,30	4,30	4,33	0,02 0,8840
3. Imagen pública en el mercado (1)	4,07	4,04	4,22	0,27 0,6054
4. Reputación de honestidad de la empresa entre los empleados	4,05	4,06	4,00	0,05 0,8166
5. Criterio de relaciones interpersonales (2)	3,96	3,98	3,89	0,07 0,7865
6. Estímulo al trabajo en equipo	3,86	3,86	3,89	0,01 0,9141
7. Imagen global del clima organizativo (3)	3,78	3,74	4,00	1,06 0,3067
8. Estímulo del liderazgo en toda la organización (4)	3,73	3,68	4,00	0,78 0,3800
9. Esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos	3,69	3,66	3,89	0,81 0,3718
10. Esfuerzo por crear una organización motivadora	3,68	3,64	3,89	0,67 0,4177
11. Compromiso de todo el personal con el éxito de la estrategia	3,61	3,54	4,00	2,67 0,1076
12. Ausencia de conflictividad laboral	3,61	3,64	3,44	0,19 0,6614
13. Interés en la formación y desarrollo del personal	3,55	3,61	3,22	1,09 0,3000
14. Esfuerzo por maximizar la calidad de vida en el trabajo	3,52	3,46	3,89	3,16 0,0808
15. Compromiso con el bienestar de los trabajadores	3,52	3,48	3,78	0,84 0,3640
16. Grado de respeto a la tradición	3,35	3,38	3,22	0,32 0,5711
17. Cultura de confianza mutua	3,31	3,34	3,12	0,19 0,6614
18. Responsabilidad social y política	3,19	3,16	3,33	0,35 0,5537

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.

(1) Escala 1-5, siendo 1 desconocida o mala y 5 sólida y de gran prestigio.

(2) Escala 1-5, siendo 1 de rivalidad y 5 de colaboración.

(3) Escala 1-5, siendo 1 desagradable, 2 apático, 3 normal, 4 interesante y 5 activo y muy estimulante.

(4) Escala 1-5, siendo 1 no, represión y 5 valorización en gran medida.

Fuente: "Hoteles 2".

Tabla 24. VALORES CULTURALES DE LOS MIEMBROS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Eslogan de la plantilla del hotel (1)	4,41	4,36	4,67	0,98 0,3252
2. Estímulo de la iniciativa y la innovación (2)	4,02	4,00	4,11	0,10 0,7512
3. Obediencia y respeto a la autoridad	3,93	3,96	3,78	0,52 0,4715
4. Iniciativa del personal (3)	3,91	3,94	3,78	0,16 0,6883
5. Innovación del personal (4)	3,90	3,82	4,33	1,52 0,2227
6. Autorresponsabilización (compromiso con la calidad a nivel personal)	3,88	3,84	4,11	1,35 0,2495
7. Lealtad a la organización	3,86	3,82	4,11	1,14 0,2898
8. Autorrealización en el trabajo	3,66	3,62	3,89	0,96 0,3308
9. Flexibilidad para la rotación laboral	3,39	3,52	2,67	5,41 0,0236
10. En general el personal piensa y aprende (5)	3,25	3,22	3,44	0,47 0,4967
11. Ausencia de absentismo laboral	3,15	3,20	2,89	0,51 0,4779
12. Participación de los empleados	3,05	3,10	2,78	0,98 0,3264

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.

(1) Escala 1-5, siendo 1 no trates de cambiar y 5 busca siempre mejorar.

(2) Escala 1-5, siendo 1 no, más bien se reprime y 5 sí, y también se premia.

(3) Escala 1-5, siendo 1 se reservan para ellos su opinión y 5 expresan abiertamente sus opiniones y preferencias.

(4) Escala 1-5, siendo 1 se resiste a aceptar nuevas ideas y tareas y 5 esta abierto a las nuevas ideas y a emprender nuevas tareas.

(5) Escala 1-5, siendo 1 de manera lenta, sin acumulación de conocimientos ni manifestación real de deseo de aprendizaje, 2 desean tener oportunidades de aprender, pero sin imposiciones, se reservan los conocimientos adquiridos, 3 autoformación y solución de problemas trabajando en equipo, 4 de forma analítica, lógica y creativa, con transmisión de deseos y conocimientos a los que carecen de ellos y 5 de forma rápida e intuitiva. La empresa y su personal son una "máquina" de aprender.

Fuente: "Hoteles 2".

pediría extraer clichés representativos de cada uno de los espacios, pues son más los encuentros que las discrepancias. Ello ampara la valoración global extraída respecto a la suma cercanía existente entre los elementos de la cultura de empresa principalmente apreciados por los empleados de negocios hoteleros del litoral valenciano, estudiado por medio de las organizaciones de sus dos destinos más representativos, que concluyen siendo expresivos de pautas turísticas de entornos más amplios, como el que constituye el Mediterráneo español para los espacios señalados.

IV.4.5. *Comunicación interna*

En este apartado se analizan algunos aspectos de la comunicación interna en las empresas hoteleras de Benidorm y Peñíscola (ver Tabla 25). Quiere destacarse que las organizaciones sin comunicación no pueden existir, ya que se hace imposible realizar las tareas básicas de toda empresa, léase la planificación, la coordinación y el control del trabajo. Así, cuando la comunicación es eficaz, promueve unos mejores resultados y mayor satisfacción

Tabla 25. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* α
1. Comunicación interna (1)	4,17	4,12	4,44	1,00 0,3202
2. Compartición de información entre el personal (2)	4,10	4,06	4,33	0,79 0,3761
3. Naturaleza de la comunicación vertical (ascendente-descendente) (3)	4,03	4,06	3,89	0,24 0,6282
4. Naturaleza de la comunicación horizontal (4)	3,86	3,86	3,89	0,01 0,9388

(*)Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 cerrada o política 5 abierta y transparente.
(2) Escala 1-5, siendo 1 nunca, 3 sólo con otros grupos si se beneficia a su propio grupo de trabajo y 5 se comparte información para ayudar a otros grupos.
(3) Escala 1-5, siendo 1 los empleados no se salen de los canales habituales de comunicación y 5 los empleados se sienten libres de comunicarse con cualquiera.
(4) Escala 1-5, siendo 1 estrictamente descendente y 5 interna y abierta en ambos sentidos.
Fuente: "Hoteles 2".

de los trabajadores con las tareas que ejecutan. A la vez, la comunicación eficaz puede mejorar el clima organizativo, la cooperación entre todos los miembros de la empresa y, consiguientemente, puede influir en una mejor imagen externa de la organización.

La comunicación informal de las empresas estudiadas en los dos destinos turísticos se muestra más abierta y transparente entre las empresas de Peñíscola, así como también se propicia en ese destino el que los empleados se sientan libres para expresar sus opiniones dentro de sus respectivas organizaciones, sin que ello signifique que en los hoteles de Benidorm se desechen ambos extremos, si bien sí es cierto que en este segundo destino los resultados son menos contundentes. En cuanto a la dirección de las comunicaciones dentro de las empresas, mientras que en Benidorm es más fluida la comunicación vertical, en Peñíscola se fomenta la comunicación horizontal, que es la base del trabajo en grupo dentro de las empresas. Tales datos son una incipiente y distinta visión de interpretar en cada destino la comunicación en el seno de las organizaciones, lo cual resulta expresivo de concepciones divergentes sobre una idéntica realidad por parte de empresas especializadas en un mismo negocio.

V. CONCLUSIONES

El turismo como sector de actividad económica y empresarial se distingue por una elevada complejidad, entendida como la ambigüedad en la delimitación del ámbito de estudio y por las múltiples y complejas interrelaciones que se producen entre sus elementos constituyentes. Este hecho ha propiciado una reconocible carencia de estudios estratégicos sobre el turismo.

Con esa motivación, se ha pretendido realizar un estudio estratégico sobre dos destinos turísticos clave en la Comunidad Valenciana: Benidorm y Peñíscola, a través del análisis de las diferencias internas en el ámbito específico de la empresa individual, representado aquí por el segmento "hotelería de litoral", común a dichos destinos. Ello se ha abordado por medio del abanico de posibilidades analíticas que proporciona la dotación de Recursos y Capacidades, que ha sido el hilo teórico conductor de estas páginas.

De acuerdo con la formulación teórica mencionada, se han alcanzado un conjunto de conclusiones explicativas de la representatividad que desempeña la función empresarial en el éxito competitivo internacional de un destino turístico, fruto de la competitividad distintiva de los negocios enmarcados en la "hotelería de litoral", que inducen una posición competitiva relativa del destino y que expresan, al mismo tiempo, una singular caracterización de los recursos intangibles de dichos establecimientos. Los cuales resultan definitivos en la configuración de los diferenciados perfiles de empresa y en la obtención de la ventaja competitiva en que se traduce la articulación armoniosa de sus recursos y capacidades.

- Los hoteles del destino turístico Benidorm despuntan por poseer un índice de productividad de los trabajadores más elevado que los empleados del destino Peñíscola. Ello se correlaciona con una más nítida apuesta de la hotelería de Benidorm por la formación y con los modelos de gestión aprendidos de las cadenas operativas en ese destino.

- En el destino turístico Peñíscola existen unas políticas de remuneración, promoción y valoración de los empleados, más volcadas en primar los rendimientos individuales y colectivos, y no tanto a mantener el *status quo* vigente en la organización, como resulta más habitual en Benidorm.

- Los esfuerzos realizados por adquirir una adecuada cartera de recursos tecnológicos por parte de los hoteles han sido más notables en el destino Benidorm, al compararlos con los efectuados por Peñíscola, siendo aún con todo insuficientes, en promedio, en ambos espacios.

- Las lecturas derivadas del apartado relativo a recursos comerciales o reputación, señalan que los hoteles de Benidorm aparecen como establecimientos más dinámicos. Asimismo, los sistemas de comercialización de los hoteles de este destino turístico son más robustos y esto redunda en unas tasas de ocupación hotelera medias superiores.

- Para los hoteleros de Peñíscola un dato muy ilustrativo lo constituye la idea de tener una clientela formada en su ma-

yoría por clientes fieles; frente a la experiencia de Benidorm, donde los clientes suelen ser de naturaleza más esporádica y vitalmente canalizados por los *touroperadores*.

- En cuanto a la estructura de propiedad-control de las empresas, procede manifestar que los hoteles de Peñíscola son esencialmente de carácter familiar, coincidiendo en una misma persona ambas figuras. Los de Benidorm muestran otros tipos de estructuras más relacionadas con las formas societarias, debido a esa contrastada extensión paulatina en el destino de las cadenas hoteleras, que han importado gerencias profesionalizadas a los establecimientos.

- Los recursos organizativos de los hoteles de Benidorm descansan en unos sistemas de dirección más formalizados, frente a los hoteles de Peñíscola que poseen sistemas de dirección más informales. Así, los establecimientos hoteleros benidormís, fruto de la formalización y del análisis sistemático, conceden una importancia superior al estudio y seguimiento del entorno que les rodea. Ello constituye un embrión de que la I+D puede llegar en un futuro al ámbito turístico, al menos en los destinos más experimentados y maduros y, por ende, necesitados de tal refuerzo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Nueva York. Se ha utilizado la edición española (1984): *El concepto de estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.

Barney, J. (1991), "Firms resouces and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Bigné, E. y Miquel, S. (1992), "La empresa hotelera española: factores de desarrollo", *Papers de Turisme*, nº 10, pp. 63-77.

Bueno, E. (1995a) "La estrategia de empresa: treinta años de evolución teórica", en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de empresas en los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.

Camisón, C. (1995), "Dirección hotelera y tecnologías de la información: un análisis empírico de la empresa turística valenciana", *Estudios Turísticos*, nº 125, pp. 19-52.

Camisón, C. (1996), "La empresa turística: Un análisis estratégico", en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Civitas, Madrid.

Camisón, C. (1997), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.

Cuervo, A. (1993), "Situación económica y financiera de la empresa: Evolución y perspectivas", en García Delgado, J.L. (dir.): *España Economía*, Espasa-Calpe, Madrid.

Cuervo, A. (dir., 1994), *Introducción a la Administración de Empresas*, Civitas, Madrid. Se ha manejado la segunda edición correspondiente a 1996.

Ebers, M. y Jarillo, J.C. (1998), "The construction, forms and consequences of industry networks", *International Studies of management & Organizations*, Invierno 1997-98, vol. 27, nº 4, pp.3-21.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989), *Servucción. El marketing de servicios*, McGraw-Hill, Madrid.

Fernández, Z. (1992), "Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas", *Información Comercial Española*, nº 705, pp. 139-152.

Fernández, Z. (1993), "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 178-193.

Fernández, Z. (1995), "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), pp. 11-19.

Figuerola, M. (1993), "Políticas empresariales para el sector hotelero", *Estudios Turísticos*, nº 118, pp. 27-49.

Foss, N.J. y Eriksen, B. (1995), "Competitive advantage and industry capabilities", en Montgomery, C.A. (ed.): *Resource-Based and evolutionary theories of the Firm: Toward a synthesis*, Kluwer Academic Publications, Boston.

Fridolin, X.M. (1993), "Factores claves del éxito en la prestación del servicio hotelero", *Estudios Turísticos*, nº 117, pp. 61-71.

Grant, R.M. (1991a), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, aplications*, Blackwell Publishers, Cambridge.

Grant, R.M. (1991b), "The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.

Grant, R.M. (1994), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Cambridge.

Hamel, G. y Heene, A. (eds., 1994), *Competence based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994a), "Competing for the future", *Harvard Business Review*, 72 (4), pp. 122-128.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994b), *Competing for the future*, Harvard Business Press, Cambridge. Se ha utilizado la edición española (1995): *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear mercados del mañana*, Ariel, Barcelona.

Mahoney, G.J. y Pandian, J.R. (1990), *The resource-based view of the firm*, manuscrito citado en Bueno (1995a).

Mariti, O. y Smiley, P. (1983), "Cooperative Agreements and the Organization of Industry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXI, núm. 34.

Medina, R. y García Falcón, J.M. (1998), *El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos*, VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Economía Institucional, Libro de ponencias, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 1-28.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991), *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.

Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. Se ha utilizado la edición española (1988): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Mintzberg, H. (1992), *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel.

Monfort, V.M. (1995) "Estrategias de competitividad del sector hotelero español: Especial referencia al Arco Mediterráneo y Canarias", en *V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios*, vol. 6: "Economía del Turismo", Las Palmas de Gran Canaria.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1995), *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*, OMT, Madrid.

Pedreño, A. (1996), "El turismo en el análisis económico", en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.

Penrose, E. (1959), *Theory of grow of the firm*, John Wiley & Sons, New York. Se ha utilizado la versión española (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.

Peters, T.J. y Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row Publishers, Nueva York. Se ha utilizado la versión española (1984): *En busca de de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Plaza & Janés, Madrid.

Porter, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York. Se ha utilizado la edición española (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), mayo-junio, pp. 79-91.

Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row Publishers, Nueva York.

Ventura, J. (1994), *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.

Vera, F. (1994), "El modelo turístico del Mediterráneo español: agotamiento y estrategias de reestructuración", *Papers de Turisme*, nº 14-15, pp. 131-147.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Young, G. (1995), "Comment: The Resource-Based View of the Firm and "Austrian" Economics. Integration to Go Beyond the S-C-P Paradigm of Industrial Organziation Economics", *Journal of Management Inquiry*, vol. 4 (4), pp. 333-340.

NOTAS

(1) La Organización Mundial del Turismo (1995) define el destino turístico a partir de tres aspectos: 1) el lugar más alejado del origen del turista; 2) el destino principal; y 3) el motivo principal del viaje.

(2) En el marco de la tesis doctoral también se realizó un Estudio *Delphi* a expertos del sector turístico, académicos y profesionales, y un Estudio de la demanda turística en los destinos Benidorm y Peñíscola.

(3) *Servucción* es un neologismo por el que se designa el proceso de creación de un servicio (Eiglier y Langeard, 1984, pág. 4).

(4) Estas variables son contempladas en Figuerola (1993, pág. 43) dentro del apartado "acciones a emprender sobre el personal" en las empresas hoteleras.

(5) Para múltiples investigadores la formación es la pieza clave en el desarrollo adecuado y acorde con las necesidades competitivas actuales del entorno de los hoteles (Bigné y Miquel, 1992; Figuerola, 1993; Fridolin, 1993 y Monfort, 1995).

(6) Ello no debe interpretarse como contradictorio con los resultados de la recientemente publicada (1999) *Encuesta sobre la estructura de las empresas hoteleras 1996*, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, en la que la Comunidad Valenciana figura como la región que cuenta con el mayor volumen, en proporción, de trabajadores eventuales en el sector hotelero. Tal resultado invita, cuanto menos, a cierta reflexión sobre el papel y resultados de la formación turística en esta comunidad autónoma.

(7) El concepto de "misión" en la literatura económica se entiende como aquel *"propósito que trata de recoger la visión global, el papel general o el fin último que va a cumplir la empresa dentro de su entorno y que justifica su existencia. Como razón de ser, incorpora el conjunto de valores y aspiraciones que tratan de explicar el por qué de la presencia de la empresa y la finalidad social y económica de su actividad. Aun cuando no siempre está formalmente establecida, su reconocimiento expreso implica definir los negocios y las operaciones que distinguen a una empresa del resto de competidores -su filosofía particular- y permite su general conocimiento"* (Cuervo, dir., 1994, pág. 183).

(8) A título de ejemplo señalar que hoteles con una clara vocación en el segmento de negocios, como lo es el famoso hotel Huerto del Cura de Elche (Alicante), disponen de este servicio en determinadas habitaciones dedicadas a visitantes que se hospedan por razón de trabajo, además de recibir reservas de alojamiento y de otros servicios (p. e. alquiler de vehículos) a través de Internet. Todo ello respalda la hipótesis respecto a que la clientela de los destinos Benidorm y Peñíscola responde a un patrón de consumo diferente, que no reclama por el momento esta tipología de servicios.

(9) Camisón (1997) utiliza está caracterización para referirse al total de la PYME industrial española, que responde al modelo de empresa familiar, al igual que ocurre con las empresas turísticas, en general, y con las hoteleras, en particular.

(10) La aportación de Abraham H. Maslow tiene su principal virtud en la priorización de las necesidades humanas, de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta de las personas. Los dos trabajos referenciales de esta autor, en los que descansan sus aportaciones los constituyen un artículo publicado en 1943 en *Psycological Review*, en el número de julio, con el título "A theory of human motivation"; y su más conocida obra *Motivation and personality*, publicada en 1954 por la editorial Harper de Nueva York (existe versión en español publicada en 1991 por la editorial Díaz de Santos bajo el título *Motivación y personalidad*).

(11) Se entiende por cultura empresarial al conjunto de valores, normas, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, etc., que existen en una compañía y que cumplen los requisitos de ser elementos cualitativos, difíciles de ser explicitados y que configuran la manera peculiar de comportarse las personas en el seno de la empresa. Es un concepto que hunde sus raíces allá por los años treinta en la Escuela de Relaciones Humanas, el cual ha recibido más recientes impulsos de la mano de diferentes autores Pettigrew (1979), Schein (1985) o Ansoff (1985), todos ellos citados por Menguzzato y Renau (1991, pág. 349).