LOS VALORES DE TRABAJO DE EMPLEADOS JAPONESES Y ESPAÑOLES EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Jacqueline Th.M. Müller, Lcda.
CHN, Leeuwarden

El desarrollo económico internacional y la globalización han conllevado a la emergencia de compañías internacionales también en la industria hotelera. Con esto ha surgido también la necesidad de formar a los gerentes que tienen que dirigir a empleados de descendencias culturales muy diversas. Era costumbre en los años sesenta y setenta enviar a un gerente a otro país por haber prestado buenos servicios en la compañía en su país materno. La preparación suya consistía en una orientación preliminar al país receptor, es decir la entrega de datos estadísticos tocante a las condiciones económicas e información sobre el vigente sistema legal, político y financiero y las costumbres nacionales. Así, era probable que surgieran diferencias entre los valores de la compañía internacional y los valores vigentes en los países donde abrieron sus hoteles (Mok, Pine y Pizam, 1998: 3).

Estudios de Hofstede (1994) y otros han puesto de manifiesto que lo que se valora en un país no es valorado en otro. En las relaciones de negocios internacionales los gerentes con frecuencia se ven enfrentados con situaciones inciertas y justamente en éstas suelen reclinarse en sus proprios sistemas de valores al tener que tomar decisiones y esto podría ser causa de problemas. De ahí que hoy día el desafío suyo está en familiarizarse con los valores laborales de los empleados e investigar si estos conocimientos podrán contribuir a actitudes productivas.

Es por eso que en los últimos años muchas compañías hoteleras se han esforzado en facilitar a sus gerentes una formación más profunda enfocando los aspectos culturales de la interacción humana y el comportamiento con el fin de ayudarles a desenvolverse mejor en el ambiente extranjero.

Además de esta formación profunda en las corporaciones internacionales se ha venido a adoptar políticas diferentes en lo que es el reclutamiento de ejecutivos nacionales e internacionales (Dessler, 1992): la actitud *etnocéntrica* es la toma en servicios de gerentes del país de origen de la corporación, siendo así que son ellos superiores a los gerentes de los países de acogida en cuanto a la administración, conocimientos y evaluación de los procesos; en la corporación *polycéntrica* se cree en la administración bajo mando local visto que los gerentes del país de origen no son capaces de comprender la cultura y el comportamiento prevalentes en los países de acogida. Las corporaciones internacionales que buscan el mejor candidato para los puestos directivos no importa de qué país proviene, adhieren una actitud *geocéntrica*. Con esto se cree establecer una cultura corporativa y valores más fuertes y consistentes del equipo global ejecutivo.

Los valores de trabajo en diferentes culturas

Hablamos de valores, pero, ¿qué entendemos por valores? En una cultura hay cosas visibles e invisibles. Los valores forman la parte invisible de una cultura. Un valor es lo que nos

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...
Centro Virtual Cervantes

motiva a hacer algo, lo que nos identifica, nos orienta. Los valores son importantes para el comportamiento organizacional porque forman la base para el entendimiento de las actitudes y motivaciones.

Estudios (Revlin y Meglino, 1985) han indicado que en el trabajo los valores más sobresalientes para los individuales son: la autorealización, la honestidad, el sentimiento de justicia, la preocupación por los demás.

Los valores difieren a través de las culturas. Entender estas diferencias ayuda a explicar el comportamiento de los empleados de países diferentes. A manera de ilustración de este punto podríamos decir que en España a los niños se les enseña a analizar, pensar y cuestionar, mientras que en Japón se educa a los niños para trabajar en un grupo y adaptarse. Claro está que estas prácticas diferentes originan diferentes tipos de empleados.

Uno de los métodos más ampliamente utilizados para analizar las variaciones entre las culturas ha sido el desarrollado por el investigador holandés Geert Hofstede. A principios de los años 80 él llevó a cabo una encuesta con más de 116,000 empleados de IBM en 50 países acerca de los valores relacionados con el trabajo. Encontró que los gerentes y empleados varían en cinco dimensiones de valores de una cultura nacional, que resumimos a continuación:

Primero, **la distancia de poder:**

Esta dimensión refiere a la desigualdad social y la relación con autoridad dentro de una cultura. El nivel de Distancia de Poder (DP) de cierta sociedad, depende de la manera según y conforme la gente de la sociedad maneja el hecho de que los hombres son desiguales. Marcadores en el orden de Distancia de Poder (DP), dan información sobre las relaciones de dependencia en un país. En países con poca DP hay una dependencia limitada entre jefe y empleado/a. La distancia emocional es relativamente pequeña, los empleados se dirigen a sus jefes de una manera directa y les pueden contradecir. En países con gran DP hay una dependencia considerable entre empleado/a y el jefe.

Segundo, **individualismo** *versus* **colectivismo.** El individualismo es el grado en el cual las personas en un país prefieren actuar como individuos más que como miembros de grupos. El colectivismo es equivalente a un bajo individualismo.

Tercero: **masculinidad** versus **femineidad.** Esta dimensión se refiere al grado en el cual se valoran factores tales como la autorealización, el heroísmo, la asertividad, la competición y la adquisición de bienes materiales y la competencia. Una baja masculinidad, es decir la femineidad refleja más el valor de cuidar las relaciones humanas y la cooperación con los demás.

Cuarto: **evitación de la inseguridad.** El grado en el cual la gente en un país prefiere las situaciones estructuradas (lifetime employment – el sistema del trabajo vitalicio en Japón, plan de pensión en España) a las no estructuradas. En países que tienen un alto grado de evitación de la inseguridad, la gente dispone se un nivel mayor de ansiedad, lo cual se manifiesta en nerviosismo, tensión y agresividad mayores.

Quinto: **orientación a largo plazo** *versus* **a corto plazo.** La gente en culturas con orientación a largo plazo ven el futuro y valoran el progreso y la persistencia. Una orientación a corto plazo valora el pasado y el presente, y enfatiza el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

La tabla siguiente muestra cómo, según Hofstede, los países diferentes califican en las diferentes dimensiones:

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...

Centro Virtual Cervantes

Países [50 países]	*Distancia de poder*	*Individualismo*	*Masculinidad**	*Evitción de la inseguridad*	*Orientación a largo plazo [22 países]*
España	moderado	moderado	moderado	alto	-
Japón	moderado	moderado	alto [1]	alto	alto
Estados Unidos	moderado	alto [1]	alto	moderado	bajo
Países Bajos	bajo	alto	bajo	moderado	moderado

Fuente: Hofstede, G. (1994) "Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its Importance for Survival. HarperCollins Publishers. London.

Masculinidad: una calificación baja es sinónimo de femineidad*

No es de sorprender que Japón sea más colectivista que individualista. Por otro lado se calificó a Japón como el país más alto [véase la tabla susodicha] en masculinidad entre todos los encuestados.

Los 6 principios de la gestión de los servicios

Como queda indicado, los estudios realizados por Hofstede ya datan de los comienzos de los años 80 y se refieren a los valores de trabajo de los empleados de la compañía IBM.

Con referencia a la industria hotelera conviene tratar de los valores que más se aprecian en la administración de los servicios. Grönroos (1992) a principios de los años 90 esbozó 6 principios básicos para la gestión de los servicios. El primer principio y el más importante en la gestión es la satisfacción del cliente. En los países occidentales se profesa el principio mediante la frase "el cliente es rey". En Japón se va aún más allá de este concepto cuando dicen *Okyakusama wa kamisama desu*, o sea "los clientes son los dioses".

Segundo principio es la toma de decisiones en la prestación de servicios por parte del empleado. En caso de una situación inesperada, el empleado tiene que saber hasta qué punto se le responsabiliza actuar y resolver satisfactoriamente un problema para el cliente. Resulta, pues de suma importancia que el o la empleado/-a sepa adoptar un comportamiento abierto hacia el cliente.

Tercer principio es dar prioridad a la eficacia en la organización de un servicio. La práctica diaria de hospedar un cliente implica, pues, la simultaneidad de intervenciones diversas tales como el aparcamiento del coche, el servicio del botones, el registro en la recepción, el servicio de restauración, lavandería....etc. El objetivo es mobilizar todos los recursos para apoyar las operaciones hoteleras. Esto podría implicar una reducción en la jerarquía organizacional de la empresa.

Cuarto principio es que los directivos y jefes inciten la motivación y el apoyo de los empleados para que haya un intercambio mutuo y abierto entre ellos.

Quinto principio está basado en el reconocimiento del trabajo efectuado y la retribución por dicho trabajo. En breve, se trata de ofrecer calidad de servicio.

Sexto y último principio es el enfoque en medir los logros de la empresa. Este principio es en suma el resumen de todos los principios anteriores que conducen a garantizar calidad de servicio, satisfacer de forma continuada a los clientes e incluso ir más allá.

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...
Centro Virtual Cervantes

Entrevistas con gerentes hoteleros en NH Hotel Barbizon Palace y el Okura Hotel en Amsterdam, Holanda

El pasado mes de diciembre de 2003 el catedrático Ray Pine de Hong Kong University (véase: bibliografía) dió su permiso para usar el cuestionario compuesto para una investigación en el ámbito de los valores laborales de gerentes hoteleros en Hong Kong. Se publicó el artículo en el *"Journal of Hospitality & Tourism Research"* en 1998. El cuestionario está basado en los estudios de Hofstede y fue distribuido entre 290 ejecutivos en el año 1995. Consiste en 4 partes, las cuales se refieren respectivamente a:

1. la percepción del puesto de trabajo ideal basada en 18 preguntas sobre los valores laborales;
2. la percepción de las relaciones entre el superior y subordinado y los preferidos estilos de liderazgo;
3. la valoración de la cultura organizacional, la comunicación y confianza;
4. datos socio-demográficos de los respondientes.

Para las dos entrevistas en Amsterdam se han utilizado las preguntas de tanto la primera como la segunda y tercera parte. Luego han sido formulado preguntas de valoración de los empleados de su propria personalidad.

Por falta de tiempo se presentan aquí muy brevemente los dos hoteles para luego destacar los temas más destacados de las dos entrevistas.

El NH Barbizon Palace Amsterdam Hotel, está situado en pleno centro de Amsterdam, justo al lado de la estación central de trenes de la ciudad. Se sitúa en 19 edificios históricos que datan del siglo XVII, incluso la capilla histórica de San Olof. El hotel cuenta con 274 habitaciones repartidas en 6 pisos. Al momento el hotel cuenta con 3 empleados españoles. Entre 1999 y 2004 la cadena fue extendida mediante la compra de otros grupos hoteleros en el extranjero. Consecuencia de esta ampliación ha sido un crecimiento explosivo del personal multicultural, es decir de un total 4,000 empleados (repartidos sobre 4 nacionalidades) en 1999 se ha llegado a emplear a más de 12,000 empleados en 2004 y con unas 95 nacionalidades. La corporación con esto muestra una evidente orientación hacia globalidad y la diversidad. La realidad es que los cambios en la composición del personal no han sido fáciles. El *perfil del empleado hotelero* que se busca para trabajar en los establecimientos de NH-Hoteles consta de las competencias siguientes:

- tiene clara orientación hacia cliente;
- sabe tomar iniciativa;
- es creativo e innovador ;
- tiene la mentalidad abierta a las nuevas oportunidades;
- es una persona emprendedora;
- tiene alto grado de compromiso;
- desea recibir formación continuada;
- sabe adaptarse a sus necesidades particulares;
- tiene la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la compañía.

[Véase la página de web http://www.nh-hoteles.com]

EL Okura Hotel Amsterdam es el único hotel de la cadena japonesa "Okura Hotels y

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...
Centro Virtual Cervantes

Resorts" en Europa. Fue fundado en 1971 en la capital por invitación del gobierno holandés. El hotel cuenta con 370 habitaciones repartidas en 22 pisos, 13 suites, 37 junior suites, la suite Barón Okura, la suite royal y la suite presidencial. Hace unos 2-3 años todas las habitaciones fueron redecoradas. En total hay 19 salas de reunión y un spa (Executive Health Club). En la página de web no se da ninguna información específica sobre los requisitos los cuales deben cumplir los empleados [http://www.okura.nl].

Actualmente el hotel cuenta con unos 80 empleados japoneses y otros empleados de unas 25 nacionalidades diferentes. En su mayoría son personas que mantienen relaciones con holandeses y que tienen permiso de trabajo en Holanda.

En lo que concierne la cadena, después de 36 años, está prevista en 2007 la apertura de un segundo hotel en Europa, es decir en París, en un edificio histórico al lado de la torre Eifel (Trocadero). De momento el Director General de Okura Amsterdam, el Sr. Van Aelst está en cargo de la organización (pre-opening) si bien es que la administración propriamente dicho del nuevo hotel estará en manos de los japoneses.

Las entrevistas

A continuación se presentan los detalles de más interés tocante a las entrevistas concertadas para el 5 de marzo de 2004 en Amsterdam. En NH Barbizon Palace Amsterdam Hotel la entrevista se hizo con el Sr. Javier Friena, gerente general del hotel desde el año 2003. El respondió a las preguntas como español y desde su perspectiva de gerente general. En el Okura Hotel Amsterdam se realizó la entrevista con el Sr. Dick Krans, el Gerente de Educación del hotel. Es holandés y lleva unos 20 años con la compañía y respondió a las preguntas a base de las experiencias que tiene de los empleados japoneses en el hotel. Desafortunadamente no fue posible hablar personalmente con los empleados.

I. El empleo ideal – los valores de trabajo

Mantener buenas relaciones laborales con el superior: resulta que el mantenimiento de estas relaciones es muy importante, tanto para los españoles como para los empleados japoneses. Un español está dedicado a sacrificar muchas horas al trabajo y a obedecer a las ordenes que se le dan, es diligente, servicial, pero no es servil. Un japonés resulta ser muy sensible a la ancianidad. Tiene que obedecer a las órdenes del superior japonés. Este guarda distancia al trabajar. Es raro ver que después del trabajo el superior y el subordinado se vayan juntos al karaoke y se emborrachen. Al día siguiente continúan el trabajo tal como si no hubiera pasado nada. En opinión del Sr. Krans los japoneses no sólo son serviciales, sino también son serviles. Respecto a la ancianidad ésta se manifiesa en la conservación de la decoración interna del piso del último director general japonés que salió hace 3 años a Japón. Ahora Akiro Oshima, el jefe ejecutivo del restaurante japonés "Yamazato" vive en el piso. Resulta ser el único piso que no ha sido renovado en el bloque de apartamentos.

Seguridad en el trabajo:

Para Javier Friena la seguridad en el trabajo es importante, pero no mucho. Cuenta más la autorealización. En el Okura Hotel el departamento de RRHH se encarga de muchos asuntos los cuales en Holanda se consideran que son responsabilidad de los empleados mismos. Ejemplos: el seguro social, la conexión de teléfono en casa, acompañar al empleado al dentista y al hospital, el arreglo de viajes a Japón. Resulta que la relación entre el empleado (japonés) y la compañía Okura va mucho más allá y perdura en malos y buenos tiempos.

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...
Centro Virtual Cervantes

Oportunidad de cobrar un buen sueldo

En NH Hoteles se premian a los gerentes mediante el sistema de remuneración por objetivos, es decir se paga incentivos por logros obtenidos. Pero, el dinero no tiene un valor muy importante para Javier, su filosofía es *"más dinero no paga un buen ambiente"*. Para los japoneses es muy importante tener un buen sueldo.

Hacer una contribución a la organización

Según el Sr. Krans, resulta éste ser el valor más importante para un empleado japonés. Siempre se puede contar con un empleado japonés. Hace unos 2 años hubo una inundación nocturna en uno de los restaurantes del hotel. No importaba la hora, todos los empleados (80) vinieron al hotel para limpiar (2 días y noches).

Puesto de trabajo bien definido

Javier Friena está sorprendido de la actitud estricta de los empleados holandeses en el hotel. Un barman no hace el trabajo de un camarero. Observa que los españoles son más flexibles y trabajan según el sistema de la multifuncionalidad. Para un japonés es de suma importancia disponer de instrucciones claras tocante a sus responsabilidades.

Tareas desafiantes:

Para Javier Friena es importante tener desafíos en el trabajo.

Según el Sr. Krans no es importante para un empleado japonés tener que hacer cosas aburridas. Hace todo lo que se les manda hacer. Caso que cometa un error, lo considera como fallo suyo. Nunca culpa a los superiores.

Ser consultado por el superior

Para Javier Friena es importante saber que su director quiere consultarle algo en ciertos asuntos. Al contrario, la opinión de un empleado japonés no le importa a un superior y por eso nunca se le pide un consejo.

Trabajar en una empresa prestigiosa

El prestigio de la empresa suele ser de suma importancia para un empleado japonés. Al contrario, en opinión de Javier Friena un español puede sentirse feliz al trabajar en una empresa pequeña.

Poca tensión y poco estrés

Los japoneses viven el trabajo con mucho estrés. Según el Sr. Krans se sienten obligados a trabajar el 200%.

II. Relación superior – empleado y los preferidos estilos de liderazgo

Según Javier Friena un empleado español no tiene que estar siempre de acuerdo con su superior. Tiene el derecho de tener su propria opinión. Le respecta y quiere mantener buenas relaciones con el superior. Este tiene que ser objetivo y está encargado de darle responsabilidades en el trabajo. Un superior no tiene que decirle cómo hacer su trabajo, pero aprecia mucho ser incitado por él y ser consultado en asuntos tocantes a la toma de decisiones. El superior de Javier es amable y accesible y está preocupado por los demás. Uno tiene que tratar a los demás de la misma manera que uno quiere que se le trata a él. En opinión de un empleado español un líder piensa más en la gente que en la producción.

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...
Centro Virtual Cervantes

En opinión de Dick Krans un empleado japonés nunca muestra su insatisfacción hacia su superior. Este nunca le pide su opinión, no es amable no es accessible. La estructura jerárquica juega un papel muy importante entre los japoneses. Nunca la ponen en dudas. Con esto un empleado japonés aprecia si un superior le dice cómo tiene que hacer una tarea (al contrario de los españoles). Considera que es la responsabilidad de un superior de protegerle y de responsabilizarse de sus acciones. En opinión de un japonés un líder piensa más en la producción que en la gente.

III. Valoración de la propria personalidad del empleado

El empleado español es alguien que sabe cómo ayudar a otros. Si le gusta el trabajo en la compañía prefiere quedarse trabajando allí, es una persona leal. Se responsabiliza de sus proprios errores. No se atribuye ideas de otras personas tal como si fueran suyas. Intenta tomar la decisión justa. La educación es importante para un español. Es perseverante. Es importante tener tareas desafiantes y hacer cosas que tienen sentido. Un empleado español se siente seguro de la compañía donde trabaja. No necesita recibir una renumeración tangible; es más importante ser apreciado por su jefe / superior.

El empleado japonés también sabe cómo ayudar a otros (los clientes son los dioses). Se considera como una persona leal. No se atribuye las ideas de otros. Siempre sacrificará su vida privada al trabajo. Está contento con las remuneraciones que le dan por su trabajo. La educación no es tan importante para un japonés. Suelen ser importantes las relaciones que tiene. Piensa que tiene mucha perseverancia en lograr sus objetivos. Se siente orgulloso de trabajar para el hotel y de hacer una contribución en mejorar la calidad de servicio. Un japonés suele trabajar más en un grupo de colegas que intenta trabajar en equipo. Para él son muy importantes los beneficios secundarios.

Conclusiones

El estudio presentado aquí no pretende ser ni un estudio completo ni exhaustivo. La investigación literaria presentada y el relato de las dos entrevistas podrán servir como un trayecto preliminar de unos estudios más detenidos a propósito de la internacionalización de empresas hoteleras. Ha sido posible ver unos cambios diferentes en cuanto a la composición de la fuerza laboral en las dos cadenas hoteleras. NH-hoteles al optar por una ampliación internacional muy rápida en los últimos 5 años de su existencia se ha visto confrontado con un aumento tremendo de multiculturalidad entre sus empleados. Se puede decir que con esto sigue el ejemplo de las grandes cadenas americanas como Marriott, Inc. Al contrario, la cadena japonesa "Okura Hotels y Resorts" da muestras de optar por un enfoque diferente, o sea un enfoque etnocéntrico y que mantiene más bien una línea conservadora en cuanto al reclutamiento del personal.

En lo que concierne los principios de la administración de servicios (Grönroos, 1992) ha sido posible ver ciertas diferencias y similitudes entre los empleados españoles y japoneses. A ambos se les atribuye una actitud servicial en la realización del trabajo, mientras que los japoneses, al ser definidos también como empleados serviles parecen ir un paso más allá en el cumplimiento de la satisfacción del cliente. En cuanto a la toma de decisiones ante los problemas presentados por huéspedes parece que un empleado español pone en marcha su talento improvisador. El comportamiento de un empleado japonés en este tipo de situación parece ser más bien la de atenerse a las directivas formuladas por su superior jerárquico. Esto no obstante, para un empleado japonés el objetivo también es prestar un buen servicio.

En cuanto a la eficacia de la organización hotelera, el tercer principio, no ha sido posible

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...
Centro Virtual Cervantes

obtener resultados específicos a base de las entrevistas.

En lo que es el control del supervisor sobre sus súbditos, en la práctica no siempre resulta fácil seguir este principio ya que influye también la personalidad de la persona que manda en el proceso de la comunicación. Tanto los directivos españoles como los japoneses son conocidos por ser autocráticos.

Para poder ofrecer calidad de servicio ya las compañías (hoteleras) japonesas se distinguen por la administración estilo Total Quality Management (la gerencia de la calidad total): todo tiene que estar bajo control, no puede haber ningún defecto, ninguna falla. Según y conforme la filosofía *"kaizen"* cada empleado japonés se siente obligado a dar una contribución a la empresa donde trabaja y de proponer una mejora en la organización y prestación de servicios. En el caso de NH-hoteles se intenta lograr la calidad a través de la filosofía *"Gestión del detalle"* y cuyos objetivos son la proporción de una mejor percepción de calidad-precio y la satisfacción del cliente.

Por regla general, el sector hotelero es un sector de negocios de personas. Por consecuencia el éxito de estos negocios hoteleros depende en gran medida del trato del personal ante los clientes. La conducta de los empleados resulta ser un factor crítico en cumplir con la satisfacción del cliente la cual podrá convertirse en lealtad. El análisis comparativo de los valores de trabajo ha mostrado ser de importancia ya que nos revela algo sobre la satisfacción laboral del empleado que realiza el trabajo, su compromiso con el trabajo y la productividad. En el contexto de esta presentación es imposible indicar si los valores de trabajo de los empleados españoles difieren fundamentalmente de los de los japoneses. Para esto se necesitan realizar unos estudios más extensos. Sería interesante ver a largo plazo qué valores de trabajo conducen más a un desarrollo económico: ¿los valores de trabajo de los españoles o los valores japoneses? Si fueran los valores japoneses los más benificiosos, cabe preguntarse si convendría transferirlos a empleados españoles o vice versa.

BIBLIOGRAFIA:

Dessler, G. (2000) Managing Global Human Resources. En: Dessler, G. *Human Resource Management*. Prentice Hall Pearson Education International, (2000), pp 465-488.

Grönroos, Ch. (1992) Service Management: A Management Focus for Service Competition. En: Lovelock, Ch. H., ed. *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources*. Prentice-Hall International Inc. (1992), pp 9-16.

Hofstede, G. (1991) Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. HarperCollins Publishers. London.

Hotel Okura Amsterdam. Waar gastvrijheid comfort creëert [online]. Disponible a la URL: http://www.okura.nl (fecha de acceso, 10 de marzo de 2004).

Jiménez, B.T. Centella, J.T. (2002) Valores en el trabajo. Estrategias para afrontar y superar los nuevos retos laborales. Madrid: La esfera de los libros.

Mok, C. Pine, R. Pizam, A. (1998) Work values of Chinese hotel managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 21, number 3, pp 3-16.

NH-Hoteles. Filosofía Gestión del Detalle [online]. Disponible a la URL: www.nh-hoteles.com (fecha de acceso, 10 de marzo de 2004).

JAPÓN Y EL MUNDO HISPÁNICO. Jacqueline Th. M. MÜLLER. Los valores de trabajo de ...

Centro Virtual Cervantes