

# Estrategias de recuperación del servicio: el impacto de las diferencias culturales

Cherylynn Becker

## RESUMEN

La mercadotecnia de relaciones personales y las economías de alcance se convertirán, según las predicciones, en los cambios principales dentro de la práctica organizacional. El concepto de la «recuperación del servicio» constituye un elemento importante en la eficaz puesta en práctica de ambas. Por recuperación de servicio debe entenderse cualquier acción diseñada y puesta en ejecución a fin de cambiar las percepciones negativas de clientes insatisfechos. Este escrito integra el conocimiento actual en el área de recuperación del servicio con el conocimiento existente acerca del efecto de la cultura en el comportamiento del consumidor. Con la creciente globalización en nuestra base de clientes, la exploración de la recuperación del servicio dentro del contexto de la cultura es valiosa y oportuna.

ABSTRACT

**SERVICE RECOVERY STRATEGIES: THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES**

Relationship marketing and economies of scope are predicted to become the next major shift in organizational practice. The service recovery concept is a major element in effective implementation of both. Today, service recovery is the commonly used term for describing any actions designed and implemented to alter the negative perceptions of dissatisfied customers.

This article integrates current knowledge in the area of service recovery with existing knowledge pertaining to the effect of culture on consumer behavior.

With the increasing globalization of our customer base, the exploration of service recovery within the context of culture is both timely and important.

## INTRODUCCIÓN

Un resultado importante del desarrollo en el sector servicios, en la última parte del siglo XX, ha sido la comprensión creciente de cómo una gerencia eficaz en el servicio se diferencia de la gerencia tradicional de producción. La esencia de esta diferencia gira alrededor de la naturaleza del servicio: su intangibilidad, el aspecto indivisible de la producción del servicio y la prestación de éste, y finalmente, su dependencia última del factor humano. Estas características han generado perspectivas en la gerencia de la organización del servicio que se distinguen notablemente de aquéllas aplicadas dentro del sector de la producción. Las discrepancias se exhiben en los elementos asociados a economías de escala y a la evaluación de la calidad del servicio (Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, 1994; Heskett, Sasser y Hart, 1990; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

El concepto de la recuperación del servicio ha emergido como consecuencia de los cambios fundamentales en la visión acerca del pensamiento gerencial, lo que implica un cambio significativo de la gerencia actual respecto a la organización tradicional. Para el proveedor contemporáneo del servicio, la recuperación del servicio es no solamente justificable sino primordial para el bienestar y la rentabilidad de la empresa de servicios (Tax y Brown, 1998).

La recuperación del servicio toma muchas formas. El éxito de cualquier estrategia de recuperación dependerá

de varios factores correlacionados. Entre éstos, son significativas las expectativas individuales del cliente que es atendido, y las normas sociales que definen los comportamientos apropiados desde la perspectiva del cliente (Ashford y Humphrey, 1993; Kelly y Davis, 1994; Zerbe y Falkenberg, 1989).

Las expectativas no son homogéneas a través de todos los segmentos de clientes; el reconocimiento de las diferencias más importantes es fundamental, si el esfuerzo de la recuperación está orientado a proporcionar el resultado previsto. El no reconocer estas desigualdades podría traer consecuencias mucho más graves que el hecho de no incluir ninguna tentativa de recuperación del servicio.

El objetivo primario de este escrito es proporcionar una discusión de las estrategias de la recuperación del servicio en las organizaciones relacionadas con la hospitalidad que compiten en el mercado global. La discusión comienza con una definición de recuperación del servicio y una justificación de su importancia en el manejo eficiente de la empresa de servicios. Ésta es facilitada por una introducción a los conceptos esenciales que tienen que ver con la mercadotecnia de relaciones personales y las economías de escala en servicios (Anton, 1996; Heskett *et al.*, 1994; Heskett *et al.*, 1990). Se proporciona, asimismo, un resumen de las estrategias principales de la recuperación bajo su uso actual y su análisis desde diversas perspectivas culturales.

## RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Hoy día, «recuperación del servicio» es el término comúnmente usado para describir cualquier acción diseñada y puesta en ejecución para cambiar las percepciones negativas de los clientes insatisfechos (Schweikhart, Strasser y Kennedy, 1993).

La evidencia sugiere que los esfuerzos de recuperación del servicio tienen el mayor peso en la determinación de la satisfacción total de los clientes y de sus intenciones futuras de volver a consumir un servicio inicial bien prestado (Spreng, Harrell y Mackoy, 1995; Webster y Sundaram, 1998). Con base en esto, puede afirmarse que la recuperación del servicio se ha convertido en la piedra angular de los esfuerzos totales de calidad de los proveedores de servicio al contacto con el cliente.

Aunque el objetivo de los programas tradicionales de calidad se concentra claramente en la satisfacción del cliente con la prevención de defectos antes de que ocurran, la imposibilidad de separar al consumidor del proceso de producción del servicio, crea un escenario en el que es imposible garantizar que, cada vez que se presta el servicio, se cumpla con un estándar ideal.

La variación en expectativas individuales, el contexto real en el tiempo de la prestación del servicio y la presencia de factores externos, imprevisibles e incontrolables (tales como el clima, complicaciones de tráfico y enfermedades del empleado) casi aseguran que, incluso, los sistemas de

entrega del servicio de mayor calidad, en ocasiones deben lidiar con clientes insatisfechos (Schweikhart *et al.*, 1993).

Aunque originalmente se formuló como estrategia defensiva, los resultados recientes de la investigación sostienen que la noción de la recuperación del servicio debe percibirse también como un valioso componente ofensivo en cualquier programa eficaz para el manejo del servicio al cliente. Un estudio reciente encontró que los esfuerzos de la recuperación no pueden disminuir completamente el descontento, la decepción y la provocación asociada a una experiencia negativa del servicio, pero aquéllos parecen tener un impacto constante y positivo en la lealtad del cliente (Webster y Sundaram, 1998). Esto revela que, a largo plazo, la confianza de los clientes aumenta cuando perciben que pueden depender del prestador del servicio en las situaciones buenas y en las malas. Las evidencias nos muestran que la lealtad, y por consiguiente, la retención del cliente, que se asocia a ella, ejerce un impacto mensurable en la rentabilidad a largo plazo (Reichfield y Sasser, 1990). De hecho, es esta relación la que ha estimulado el interés cada vez mayor en la mercadotecnia de relaciones personales y ha multiplicado el concepto emergente conocido como «economía de alcance».

## MERCADOTECNIA DE RELACIONES PERSONALES Y ECONOMÍAS DE ALCANCE

La mercadotecnia de relaciones personales se fundamenta en la premisa de que prestar servicios a clientes frecuentes tiene un menor costo para la compañía, ya que se reducen al mínimo los costos de inicio y se establecen las expectativas realistas del cliente, porque se basan en experiencias de primera mano.

Los servicios sustentados en las demandas del cliente son más eficientes porque los clientes adquieren práctica en los requerimientos del papel que desempeñan. Finalmente, los clientes satisfechos pagarán un precio especial para continuar haciendo negocio con una empresa en la que confían y con la que pueden contar (Heskett *et al.*, 1990).

Reichfield y Sasser (1990) estimaron que un aumento del 5% en la retención del cliente, equivale a un incremento en las utilidades entre el 25% y 125% en un período de diez años. Otros han estimado que el reclutamiento de un nuevo cliente cuesta de 5 a 10 veces más que conservar a uno existente (Rosenberg y Czepiel, 1988).

Para los proveedores de servicio, la retención exitosa del cliente contribuye a establecer un tipo de economía de servicio a escala, porque cada compra adicional efectuada por un cliente existente, reduce los costos fijos asociados a esa compra.

El concepto de economía de alcance es una extensión del desarrollo del concepto de «economías de escala del servicio» y está emergiendo como la siguiente meta para lograr la ventaja competitiva en el mercado global (Vandermerwe, 1977). La economía de alcance lleva la retención del cliente a la siguiente dimensión, capitalizando el conocimiento que la organización posee de una base de clientes preexistente. El concepto inicia con la ventaja que supone una base de clientes leal y luego combina la diversificación con el desarrollo de un sistema integrado por las ofertas del servicio, diseñadas para maximizar el valor tiempo en las relaciones cliente-proveedor. El concepto economía de alcance coloca verdaderamente al cliente en el centro, no sólo por la perspectiva tradicional de la investigación de mercado, sino porque enfoca la atención en la voz de aquél como la fuerza principal en el desarrollo de la estrategia en el ámbito corporativo. Este concepto emergente llegará a convertirse en el próximo cambio principal en la práctica organizacional (Woodruff, 1997).

A la luz del pensamiento actual, la recuperación —elemento crítico en la retención a largo plazo del cliente— es, inevitablemente, la piedra angular en el establecimiento de economías de alcance. Parecería que no es suficiente considerar la recuperación sólo como un mecanismo defensivo.

Las estrategias de recuperación deben ser planeadas, analizadas, evaluadas y puestas en ejecución tan cuidadosamente y a fondo como cualquier otro elemento del ar-

senal de la organización para la ventaja competitiva. Como gerentes y estrategas, somos el punto clave para considerar las diferencias entre segmentos del mercado de clientes divididos por edad, género o estado civil, pero frecuentemente pasamos por alto el hecho de que los principios de la satisfacción del cliente que se aplican en los países industrializados de Occidente no son universales (Clarke, 1990). Así, una parte importante en el manejo de la relación con los clientes en general, y la recuperación del servicio en particular, es representada por la diversidad cultural.

Aunque la creciente importancia en la economía global convierte el conocimiento cultural en una herramienta para todos los negocios que compiten en el siglo XXI, en la naturaleza del servicio de la hospitalidad se torna particularmente importante para el manejo eficiente en las relaciones con el cliente. La diversidad cultural de la base de los clientes es alta, y el contacto personal entre los clientes y los empleados puede ser extenso.

La investigación indica que los valores individuales, las normas y las expectativas del individuo con respecto al comportamiento social apropiado, son establecidos y determinados en mayor medida por la cultura en la cual ha sido criado y vive (Hall, 1996; Herskovits, 1948; Hofstede, 1980; Peabody, 1985). Hay muchas evidencias que apoyan la extensión de diferencias culturales a otras áreas, tales como la vida en el trabajo y el comportamiento del consumidor (Anderson y Engledow, 1977; De Mooij, 1998;

Hofstede, 1980; Moschis y Bella, 1987); en vista de que los intercambios del servicio incorporan una mezcla de comportamientos sociales, laborales y de consumo, hay razones para esperar que la orientación cultural de un cliente afecte en cómo experimenta o evalúa una falla en el servicio y cualquier tentativa subsiguiente en la recuperación del mismo.

Debido a que la recuperación del servicio es, relativamente, un nuevo énfasis de la gerencia, hasta la fecha no hay un acervo de investigaciones o teorías que traten acerca de las sutilezas del concepto de la recuperación del servicio. La teoría de la relatividad cultural proporciona un marco útil para ampliar nuestro conocimiento de la recuperación en el contexto cultural. La historia de la gerencia multinacional proporciona una información rica y detallada de los errores cometidos cuando las teorías directivas y las prácticas norteamericanas fueron aplicadas indistintamente a través de los variados ambientes nacionales (Hofstede, 1983a). Se aprendió que las prácticas directivas no son universales. Inicialmente, se pensaba que las diferencias entre las naciones y los valores de su gente convergerían después de un tiempo. Se presumía que el mundo se convertiría en un ambiente homogéneo para el negocio. Esto no ha sucedido (Clarke, 1990; De Mooij, 1998; Hofstede, 1983a, 1983b). En la siguiente sección se revisa la investigación más reciente acerca de la recuperación del servicio, para proveer de una base para la integración subsecuente de los conceptos de cultura y recuperación.

## REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta la fecha, la investigación acerca de la recuperación del servicio de la hospitalidad todavía se encuentra en las etapas de desarrollo. Siguiendo un principio que era en gran parte anecdótico y prescriptivo, la investigación dirigida a asuntos relacionados con la recuperación ha empezado a aparecer (Colenutt y McCarville, 1994; Hoffman y Chung, 1999; McDougall y Levesque, 1999; Sparks y Bradley, 1997; Sparks y Callan, 1996; Sundaram, Jurowski y Webster, 1997). Más recientemente, Hoffman y Chung utilizaron los recuentos del cliente acerca de incidentes críticos para identificar once diferentes estrategias de recuperación, usadas comúnmente por operaciones en hoteles y restaurantes. Ellos clasificaron las estrategias en cinco áreas, incluyendo: respuestas compensatorias, respuestas directivas (gerentes), respuestas correctivas, respuestas empáticas, y ninguna acción tomada.

Resumieron las preferencias para cada una. En los incidentes críticos que involucran restaurantes, las estrategias consistentes en descuentos y comida gratis fueron, por mucho, las tácticas de recuperación preferidas.

Estrategias de intervención gerencial se calificaron como la segunda categoría preferida para resolver las fallas del servicio en restaurantes.

En hoteles, el ofrecimiento de cambio de habitación a una de mejor calidad fue, por mucho, la táctica preferida sobre otros métodos de recuperación.

Un resultado interesante del estudio fue que, en ninguno de los 382 incidentes críticos recopilados entre los huéspedes del hotel, se mencionó el empleo de la intervención gerencial. Una explicación para esto puede atribuirse a un uso más agresivo del **empowerment** en el sector de hospedaje, ya que los hoteles son grandes y a menudo mantienen la recepción durante 24 horas al día, por lo que hay una mayor probabilidad de que un gerente no pudiera estar inmediatamente disponible cuando ocurriese un incidente crítico. El **empowerment**, aunque no es una estrategia de recuperación por sí misma, va tomada de la mano con la puesta en práctica de la recuperación.

Sparks y Bradley (1997) encontraron que el **empowerment**, combinado con un estilo de servicio especializado, ha ayudado a incrementar las opiniones positivas de los clientes acerca del proveedor, al ocuparse éste de las fallas del servicio, conduciendo así a evaluaciones más altas de la satisfacción de cliente.

El impacto de qué tanto puede criticarse el servicio de restaurantes fue explorado por Sundaram y colegas (1997), bajo la premisa de que las fallas del servicio asociadas a una ocasión o cena especial, como un aniversario, un compromiso de matrimonio, pueden afectar la elección del cliente en la mejor táctica de recuperación.

Se encontró que en las situaciones de consumo altamente críticas (clientes considerados importantes), la respuesta más satisfactoria de la recuperación era una oferta del proveedor de volver a dar o prestar el servicio inmedia-

tamente. Este resultado contrastó con las situaciones menos críticas, donde fueron preferidas las estrategias de recuperación basadas en la compensación. McDougall y Levesque (1999) examinaron la importancia y la recuperación con relación a las demoras en el servicio. Ellos encontraron que cuando la importancia del consumo fue un aspecto a considerar, el impacto negativo de las demoras del servicio se intensificó en mayor medida en restaurantes con respecto a hoteles. Su estudio no pudo identificar ninguna preferencia del cliente por las estrategias que distingan entre la compensación y la ayuda.

La investigación señalada trata de proporcionar consejos significativos y prácticos para los prestadores de servicios de hospitalidad, quienes sirven a grupos de clientes que comparten los valores y las normas de las muestras empleadas en los estudios estadounidenses, canadienses y australianos. Sin embargo, hay que ser precavidos antes de generalizar este conocimiento al universo de los clientes de la hospitalidad.

Un estudio reciente de las percepciones del cliente con respecto al servicio en restaurantes encontró que la comodidad (consideración personal para las necesidades y estados de ánimo de los clientes) fue valorada significativamente más alta por una muestra de norteamericanos que por una muestra equivalente de clientes chinos (Becker, Murrmann, Murrmann y Cheung, 1999). El hecho de que la comodidad (un estilo de servicio de consideración y cuidado personal) también fuera evaluada altamente por

australianos (Sparks y Bradley, 1997) no es de sorprender. Los valores dominantes y las características culturales encontradas en estos países son muy similares (Hofstede, 1980, 1983a, 1983b).

Un cliente cuyas normas culturales dictan formalidad y reserva, puede ver la preocupación personal de los miembros del *staff* del mostrador desde una perspectiva no favorable. Hay suficiente evidencia entre los estudios de la cultura para sugerir que los deseos, necesidades y preferencias que dominan el comportamiento del consumidor de estilo norteamericano no deben generalizarse a los consumidores de todas las naciones del mundo ( De Mooij, 1998). Las actitudes con respecto al **empowerment**, el consumo crítico, las rebajas monetarias e incluso la definición de qué constituye una falta de servicio, difieren según los valores y las normas que constituyen una cultura nacional.

## PERSPECTIVAS SOBRE LA CULTURA

En los últimos 40 años, varios prototipos se han desarrollado para proporcionar un acercamiento en el análisis comparativo de la cultura nacional (Eysenck y Eysenck, 1969; Hofstede, 1980; Inkeles y Levinson, 1969; Peabody, 1985). Aunque cada uno de los escritores en esta área desarrolló modelos culturales empleando terminologías distintas, las dimensiones conceptuales generaron suficiente convergencia para proveer de soporte a su universalidad.

En las últimas tres décadas, el soporte para su validez ha sido confirmado en los estudios que exploran el comportamiento del consumidor, la opinión del riesgo del consumidor y la toma de decisiones (Clarke, 1990; Green y Langeard, 1975; Hoover, Green y Saegert, 1978; Tse, Lee, Vertinsky y Wehren, 1988). Un problema fundamental encontrado en cualquier intento para estudiar la cultura, reside en el hecho de que ella existe solamente en un sentido relativo, por lo que los estudios son útiles únicamente al explicar las diferencias. La cultura no es correcta o incorrecta; aunque puede ser examinada a través de un estudio comparativo del comportamiento, aquélla existe sobre todo en la mente. Un segundo problema encontrado en los estudios es que cada uno posee una cultura, porque la cultura es esencialmente una programación mental que gobierna nuestros valores básicos. Ni siquiera los investigadores culturales pueden estar totalmente libres del pensamiento cultural. Es la única clase de pensamiento que existe.

La cultura del estilo norteamericano, estudiada aquí, se refiere a los valores dominantes, a las normas y las inclinaciones del comportamiento comunes a las culturas de Estados Unidos, Canadá y Australia (y en menor grado, Gran Bretaña).

Aunque hay ciertas diferencias entre las culturas nacionales individuales de estos tres países respecto de otras culturas nacionales, éstas presentan grandes similitudes entre sí. En la mayoría de las investigaciones de negocios,

los valores culturales reflejados son los de la cultura norteamericana. Las teorías que se aplican, los problemas que se identifican y las soluciones propuestas son generados desde una perspectiva del mundo por los miembros de la sociedad norteamericana. La investigación empírica está típicamente confinada a muestras representativas de lo mismo. El objetivo de este escrito es analizar las ideas actuales y la investigación sobre la recuperación del servicio desde una perspectiva múltiple de una base de clientes internacionales. La discusión comienza con una descripción de los valores predominantes y de las inclinaciones del comportamiento asociados a cuatro prototipos culturales contrastantes.

### CULTURA NORTEAMERICANA

La cualidad dominante de la cultura norteamericana es su fuerte individualismo. La autosuficiencia, el éxito individual y la autorrealización representan el pináculo del éxito. Estos valores fomentan, alternadamente, el desarrollo del interés propio por encima de la preocupación por otras personas. El trabajo viene generalmente antes que la familia. Cuando el individualismo representa el valor social dominante, no es independiente de una segunda característica cultural que Hofstede (1980, 1983a) describe como «distancia de poder»: el grado en el cual los miembros menos influyentes de la sociedad esperan que la distribución

del poder sea desigual y aceptan esa inequidad. En las culturas norteamericanas, la distancia de poder es muy baja. En teoría, toda la gente fue creada igual. Una fuerte creencia en el individualismo apoya la noción de que cada individuo es capaz y puede alcanzar lo que desea, si se esfuerza lo suficiente. Los valores norteamericanos también tienden a ser más masculinos que femeninos y, como tales, se orientan hacia una exhibición tangible del estado económico (consumo manifiesto) y una exhibición mínima de la emoción.

En los análisis culturales comparativos, los norteamericanos han sido caracterizados como asertivos, impulsivos (Peabody, 1985), idealistas y egoístas (Nasierowski y Coleman, 1997). Un estudio comparativo del comportamiento de la queja del consumidor encontró que, actualmente, los norteamericanos gozan al quejarse por productos y servicios insatisfactorios; ellos creen que realizar esta acción es su responsabilidad y que quejarse conducirá, en el futuro, a una mejora en la calidad (Richins y Verhage, 1985).

Un estudio reciente de los incidentes básicos experimentados por los pasajeros de una línea aérea apoyó el comportamiento activo de la queja de los norteamericanos con respecto a los suecos (Bejou, Edvardsson y Rakowski, 1996). Aunque los incidentes negativos explorados en este estudio incluyeron muchos factores incontrolables, los norteamericanos encuestados eran más propensos a creer en la capacidad de los empleados para resolver estos

problemas. Aunque no se esperaba que los empleados cambiaran el clima o repararan un avión, los norteamericanos suponían que los empleados tomarían una acción para contrarrestar las inconveniencias y los malestares asociados a la falla del servicio. Los encuestados suecos respondieron que era muy poco probable que los incidentes negativos dañaran una relación a largo plazo entre el cliente y el proveedor.

### CULTURA ESCANDINAVA

En comparación, las culturas escandinavas (Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia) exhiben un grado bastante alto de individualismo concerniente a todas las naciones, pero un poco menos que en la cultura norteamericana. Los estilos comunicativos entre el modelo cultural norteamericano y el modelo escandinavo presentan una fuerte semejanza. Ambas culturas comparten un acercamiento que acentúa la interacción directa, verbal. La comunicación pública es a menudo de confrontación y/o centrada en la solución de problemas (Gudykunst y Ting-Toomey, 1988). Otra semejanza entre la cultura norteamericana y la escandinava, incluye la orientación de los escandinavos con respecto a la distancia de poder social. Aunque ambas culturas tienen un bajo nivel en esta dimensión, en las naciones escandinavas, la igualdad se expresa más en términos de la libertad individual y del cuidado, que en

términos de igualdad de oportunidades (De Mooij, 1998). La diferencia principal entre las culturas norteamericanas y escandinavas se basa en la naturaleza altamente femenina de los valores dominantes en las ciudades escandinavas (Hofstede, 1980). En las culturas masculinas, la motivación humana se orienta hacia el logro y exhibición del estado económico; en culturas femeninas, se encauza hacia las relaciones humanas (Hofstede, 1983a), el cuidado y cariño son más valorados que el ser triunfador (De Mooij, 1998).

### CULTURA ASIÁTICA

El rasgo cultural que distingue a las naciones asiáticas es la colectividad (Hofstede, 1980, 1983a). La colectividad se opone al individualismo: el grupo es más importante que el individuo. En las naciones del colectivismo (China, Japón, Hong Kong, Corea y las Filipinas), preservar la armonía es un motivador muy poderoso. Los estudios del comportamiento del consumidor han encontrado que los consumidores chinos atribuyen la falla en productos y servicios al destino (Thorelli, 1982). Como fuertes colectivistas, los asiáticos son altamente conformistas. Son cautelosos en responder a las situaciones inciertas y son emocionalmente controlables. No tienen ningún deseo de llamar la atención o de estar en un nivel diferente al resto de la gente.

El comportamiento quejoso no está culturalmente apoyado incluso cuando los productos y los servicios no alcanzan las expectativas (Cavusgil y Kaynak, 1982). Salvar el honor —manteniendo el respeto al grupo de referencia— es vital, y es tan importante como evitar ser el causante de que otros pierdan el honor, aunque sea para salvar el propio (Yau, 1998). Las diferencias de poder entre los estratos sociales son extremas, pero esto se considera normal. “En Japón, cada saludo, cada contacto, debe indicar la clase y el grado de distancia social entre los individuos” (De Mooij, 1998, p.74). El estatus y poder sociales son cualidades altamente respetadas en una sociedad donde cada uno sabe y acepta su posición en la vida (Legge, 1960). La orientación del tiempo en las culturas asiáticas se arraiga vigorosamente en el pasado. Hay una resistencia fuerte hacia el cambio y la lealtad hacia la marca del consumidor es una extensión natural de este rasgo cultural (De Mooij, 1998; Yau, 1988).

### CULTURA LATINA

La diferencia más dramática entre los países latinos (Portugal, España, Grecia, México y Venezuela) y sus vecinos europeos y norteamericanos, es la manera de ocupar el tiempo y la forma en que las personas se comunican. Las culturas latinas tienen un acercamiento policrónico al tiempo. Esto significa que pueden estar ocupados en hacer mu-

chas cosas simultáneamente y su visión del tiempo es como un «océano interminable que se extiende en todas direcciones» (De Mooij, 1998, p. 70). Aunque los latinos consideran la puntualidad agradable, no es de ninguna manera considerada como una necesidad, incluso con respecto a las relaciones de negocios. Esto contrasta marcadamente con la mayoría de las culturas occidentales, donde el tiempo se divide en unidades discrecionales, y las tareas y las citas se programan metódicamente en un formato lineal (Hall, 1966).

Las culturas latinas, como las asiáticas, son colectivistas y exhiben distancias marcadas del poder entre los estratos sociales. Las necesidades del grupo se valoran sobre las del individuo. La familia es más importante que la carrera. Las culturas latinas, como otras culturas colectivistas, se describen como culturas de alto-contexto. Son conocidas por su alta implicación sensorial en la comida, el entretenimiento y la socialización. La comunicación en las culturas de alto-contexto es más intuitiva y más visual que en las de bajo-contexto, como son las culturas individualistas.

En las culturas individualistas, la comunicación es sobre todo verbal; la cantidad de información es alta porque gran parte de la atención se presta a la verbalización en detalle; la gente de alto-contexto, particularmente en las culturas latinas, es propensa a la irritación y a la impaciencia cuando la gente de bajo-contexto las abrumba con información que aquéllas consideran innecesaria y poco importante (De Mooij, 1998). La comunicación en

culturas del colectivismo implica más a menudo actividades no verbales. La comprensión es alcanzada por la confianza mutua fomentada en el conocimiento compartido de los valores culturales básicos (Gudykunst y Ting-Toomey, 1988).

## IMPLICACIONES PARA LA RECUPERACIÓN

Las discusiones precedentes dejan claro que las diferencias en las programaciones culturales resultan en diferentes percepciones del tiempo, en diversos sistemas de valores y en distintos acercamientos a la comunicación. La recuperación de la satisfacción debe comenzar con una comprensión de estas desigualdades y un conocimiento de las expectativas normativas que proporcionan pautas para el comportamiento humano aceptable. La siguiente sección, examina los resultados de la investigación discutidos anteriormente dentro del contexto de la relatividad cultural, y destaca las áreas dominantes donde las diferencias culturales sugieren que la modificación pudiera aumentar la eficacia de las prácticas actuales de la recuperación.

### 1. EMPOWERMENT O INTERVENCIÓN DIRECTIVA

En los estudios de Hoffman y Chung (1999), de 382 incidentes críticos del hotel, ningún encuestado mencionó la

implicación directiva en referencia a las intervenciones experimentadas en la recuperación del servicio.

Parece inverosímil que tal cantidad de fallas en el servicio fuera tratada sin una intervención directiva. El análisis cultural sugiere que en la mente del estilo norteamericano, quién interviene en la recuperación no es tan importante como lo que ocurre. El **empowerment** es particularmente un fenómeno del estilo norteamericano. Es apropiado para una cultura donde las diferencias sociales y de poder son bajas, donde cada uno se percibe para ser dotado con igual capacidad. La misma indiferencia hacia quién interviene para realizar el rol en la recuperación no se esperaría de clientes de culturas donde las posiciones sociales y de poder son altamente diferenciadas. En las culturas asiáticas, la tradición de salvar el honor es una consideración crítica, y las diferencias de estatus dictan la forma aceptable de comunicación entre los individuos (De Mooij, 1998; Yau, 1988). Para los clientes de tales culturas, la negociación con los empleados autorizados no proporciona una ruta satisfactoria para la recuperación del servicio. Más bien, se anticipa que los clientes de culturas con los estratos sociales altamente diferenciados considerarán a quién interviene como el elemento más importante del proceso de la recuperación. Debido a que las culturas asiáticas se arraigan fuertemente en el pasado y salvar el honor es una tradición consagrada, es probable que los individuos de estas culturas determinen los

esfuerzos de la recuperación más positivamente si se emplea la intervención directiva.

## 2. MEJORA VS. SUSTITUCIÓN

En el análisis de los incidentes críticos del hotel, Hoffman y Chung (1999) encontraron que mejorar la habitación fue abrumadoramente evaluada por los clientes como la respuesta más eficaz a las fallas del servicio del hotel.

El ofrecimiento de mejora fue percibido como mucho más efectivo que el ofrecimiento de un cuarto gratuito. Sustituir un cuarto disponible de igual o menor valor cuando el cuarto reservado no estaba disponible, fue percibido negativamente por los clientes y fue estimado con un índice de retención del cliente de solamente 41%. Estos resultados parecen consistentes con las normas encontradas en una cultura masculina donde los símbolos importantes del éxito económico se demuestran a través del patrón de consumo visible. En contraste, para las culturas femeninas en las que el cuidado, la preocupación por la seguridad y el bienestar personal son mucho más importantes que los símbolos del ganar, las mismas preferencias no son apoyadas por las normas culturales. Se espera que los clientes de las culturas femeninas consideren las sustituciones de habitación positivamente, si satisfacen las necesidades de seguridad y de comodidad.

### 3. FALLA DEL SERVICIO Y CRITICALIDAD

Un concepto importante en la recuperación del servicio, implica la identificación de los incidentes que constituyen la falla desde la perspectiva del cliente. Los perfiles culturales ofrecidos anteriormente sugieren que los signos que muestran el descontento del cliente no son constantes a través de las culturas. Debido a que las quejas están consideradas como indicadores clave para señalar cuándo la recuperación debe ser puesta en ejecución, es importante reconocer las diferencias culturales asociadas al comportamiento de la queja. Las investigaciones indican que los norteamericanos se quejan más, gozan al quejarse y sienten la queja como una retroalimentación que hacen al proveedor del servicio y que conducirá, en el futuro, a mejorar la calidad (Bejou *et al.*, 1996; Richins y Verhage, 1985). Parece que la queja, en el norteamericano, es un rasgo cultural relacionado con las características de asertividad y egocentrismo, así como una indicación de una falla del servicio. En el otro extremo, las culturas asiáticas son conocidas por evitar este comportamiento de la queja, incluso cuando su descontento es alto (Cavusgil y Kaynak, 1982; Thorelli, 1982). Estas observaciones tienen implicaciones múltiples para el manejo de la recuperación del servicio y ofrecen algunas áreas que estimulan los esfuerzos futuros de la investigación.

Puesto que los valores culturales determinan cuál es crítico y cuál no lo es, los problemas pertenecientes a la

valoración del consumo no pueden considerarse independientes de la identidad cultural. El análisis cultural sugiere que los individuos que poseen una orientación cultural de estilo norteamericano, valorarán su negocio y su carrera dándoles mayor preferencia que a la familia y que, inversamente, las culturas colectivistas evaluarán a la familia otorgándole mayor importancia que al negocio. También es de esperarse que los aspectos referentes al retraso en el servicio y otros relacionados con el tiempo, serán percibidos más negativa y críticamente por individuos de culturas de estilo norteamericano (los cuales tienen opiniones monocrónicas del tiempo), que individuos pertenecientes a culturas guiadas por un acercamiento policrónico del tiempo.

#### 4. ESTILO DE LA ENTREGA DE LA RECUPERACIÓN

La investigación indica que un estilo servicial —que demuestra cuidado y preocupación personal por los clientes— es deseado y muy apreciado por grupos de consumidores con valores culturales norteamericanos, incluso cuando es proporcionado por cualquier empleado (Becker, *et al.*, 1999; Sparks y Bradley, 1997).

La preferencia por un estilo servicial de la comunicación, parece ser el resultado de los valores culturales que combinan menor distancia de poder con una orientación altamente individualista. Así, una preferencia por estilos

serviciales de comunicación puede también extenderse para incluir culturas escandinavas. Sin embargo, el análisis cultural predice algunas diferencias entre las preferencias de norteamericanos y escandinavos con respecto a qué tanta servicialidad es expresada y experimentada. Las culturas norteamericanas, que poseen un nivel alto en la escala masculina, son más propensas a advertir la comodidad como un elemento diferencial y satisfactor del ego. Los escandinavos, con sus valores culturales femeninos, son más proclives a experimentar servicialidad cuando el comportamiento es cuidadoso. Inversamente, el análisis sugiere que las culturas caracterizadas por una mayor distancia de poder y reglas rígidas para la comunicación, no compartieron la misma preferencia por un acercamiento personal, especialmente con los empleados.

De acuerdo con los modos formales y restrictivos de la comunicación, consistentes con las tradiciones asiáticas (de Mooij, 1998; Yau, 1988), se anticipa que estos clientes demostrarán una preferencia marcada por la formalidad y más aún: una preocupación demasiado personal hacia los asiáticos, causará malestar individual y vergüenza.

Las preferencias de comunicación pueden predecirse dependiendo, también, de si el individuo proviene de una cultura de alto o bajo contexto. Expertos en el campo de la gerencia del servicio son explícitos en recomendar que las tácticas de recuperación del servicio incluyan información a los clientes de cómo corregirá la organización una situación problemática en el futuro (Sasser,

Hart y Heskett, 1991). El análisis apoya la eficacia de este acercamiento solamente al tratar a clientes con cultura de estilo norteamericana. Los individuos de alto contexto —culturas latinas—, encontrarán tal información, en el mejor de los casos, irrelevante y, en el peor de casos, molesta.

## CONCLUSIÓN

El análisis precedente ofrece una valiosa y variada selección de tópicos en donde es necesaria la investigación a fin de enriquecer nuestra comprensión del contexto cultural de la recuperación del servicio. Con la importancia creciente de la mercadotecnia de relaciones personales y del aumento en la globalización de la base de clientes, las situaciones y las relaciones exploradas dentro de este escrito son oportunas e importantes. Porque la recuperación abraza una filosofía de la dirección que coloca la satisfacción del cliente en primer lugar, los fundamentos para la puesta en práctica acertada de los esfuerzos de la recuperación deben comenzar con una comprensión completa de los valores básicos de los clientes. Mientras nos movamos en una era donde el éxito de la organización depende cada vez más de la retención a largo plazo de los clientes actuales, la información explorada en este artículo llegará a ser trascendental con respecto a la ventaja competitiva en el mercado global.

## FUENTES DE CONSULTA

- Anderson, R. & Engledow, J. (1977). «A factor analytic comparison of U.S. and German information seekers», *Journal of Consumer Research*, 3, 185-196
- Anton, J. (1996). *Customer relationship management: Making hard decisions with soft numbers*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ashford B. E., & Humphrey, R. H. (1993). «Emotional labor in service roles: The influence of identity», *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Becker, C., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Cheung, G. W. (1999). «A pancultural study of restaurant service expectations in the United States and Hong Kong», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23, 235-255.
- Bejou, D., Edvardsson, B., & Rakowski, J. (1996, Summer). «A critical incident approach to examining the effects of service failures on customer relationships: The case of Swedish and U. S. Airlines», *Journal of Travel Research*, 35-40.
- Cavusgil, S.T., & Kaynak, E. (1982). «A framework for cross-cultural measurement of consumer dissatisfaction». In R. L. Ay & H. K. Hunt (Eds.), *New findings on consumer satisfaction and complaining* (pp.80-84). Bloomington: Indiana University.

- Clarke, T. (1990). «International marketing and national character: A review and proposal for an integrative theory», *Journal of Marketing*, 54, 66-78.
- Colenutt, C.E., & McCarville, R.E. (1994). «The client as a problem solver: A new look at service recovery», *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2(3), 23-35.
- De Mooij, M. (1998). *Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eysenck, H.J., & Eysenck, S.B.G. (1969). *Personality structure and measurement*. London: Routledge.
- Green, R. T., & Langeard, E. (1975). «A cross-national comparison of consumer habits and innovative characteristics», *Journal of Marketing*, 39, 34-41.
- Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. New York: Doubleday.
- Herskovits, M. J. (1948). *Man and his works: The science of cultural anthropology*. New York: Knopf.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., & Schlesinger, L. (1994). «Putting the service-profit chain to work», *Harvard Business Review*, 72(2), 161-174.
- Heskett, J., Sasser, W. E. & Hart, C. (1990). *Service breakthroughs: Changing the name of the game*. New York: The Free Press.

- Hoffman, K. D., & Chung, B. G. (1999). «Hospitality recovery strategies. Customer preference versus firm use», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23, 71-84.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- , (1983a). «The cultural relativity of organizational theories», *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-90.
- , (1983b). «National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations», *International Studies of Management & Organizations*, 13(1-2), 46-74.
- Hoover, R., Green, R., & Saegert, J. (1978). «A cross-national study of perceived risk», *Journal of Marketing*, 42, 102-108.
- Inkeles, A., & Lévinson, D. (1969). «National character: The study of modal personality and sociocultural systems». In G. Lindzey & E. Aronson (Eds). *The handbook of social psychology*, (Vol. 4). Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Kelly, S., & Davis, M. (1994). «Antecedents to customer expectations for service recovery», *Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Legge, J. (1960). *The Chinese classics*. Hong Kong: Hong Kong University Press.

- McDougall, G., & Levesque, T. (1999). «Waiting for service: The effectiveness of recovery strategies», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1).
- Moschis, G., & Bella, D. (1987). «Decision making patterns among international vacationers: A cross-cultural study». *Psychology and Marketing*, 4 75-87.
- Nasierowski, W., & Coleman, D. (1997). «Lessons learned from unsuccessful transfers of managerial techniques: Cultural impediments to the transfer of TQM practices», *International Journal of Management*, 14(1), 29-39.
- Peabody, D. (1985). *National characteristics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Reichfield, E.F., & Sasser, W.E. (1990). «Zero defections: Quality comes to services», *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Richins, M., & Verhage, B. J. (1985). «Cross-cultural differences in consumer attitudes and their implications for complaint management», *International Journal of Research in Marketing*, 2, 197-206.
- Rosenberg, L. J., & Czepiel, J. A. (1988). «A marketing approach to customer retention», *Journal of Consumer Marketing*, 1, 45-51.
- Sasser, E., Hart, C., & Heskett, J. (1991). *Instructor's manual for the service management course: Cases and readings*. New York: The Free Press.

- Schweikhart, S., Strasser, S., & Kennedy, M. (1993). «Service recovery in health services organizations», *Hospital and Health Services Administration*, 38(1), 3-12.
- Sparks, B., & Bradley, G. (1997). «Antecedents and consequences of perceived provider effort in the hospitality industry», *Hospitality Research Journal*, 20(3), 17-34.
- Sparks, B., & Callan, V. (1996). «Service breakdowns and service evaluations: The role of customer attributions», *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 4(2), 3-24.
- Spreng, R., Harrell, G., & Mackoy, R. (1995). «Service recovery: Impact on satisfaction and intentions», *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23.
- Sundaram, D. S., Jurowski, C., & Webster, C. (1997). «Service failure recovery efforts in restaurant dining: The role of criticality in service consumption», *Hospitality Research Journal*, 20(3), 137-149.
- Tax, S., & Brown, S. (1998). «Recovering and learning from service failure». *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Thorelli, H. B. (1982). «Chinese consumer voice and exit». In R. L. Day & H. K. Hunt (Eds). *International fare in consumer satisfaction and complaining* (pp. 105-110), Knoxville: University of Tennessee Press.

- Tse, D., Lee, K., Vertinsky, H., & Wehren, D. (1988). «Does culture matter: A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing», *Journal of Marketing*, 52, 81-95.
- Vandermerwe, S. (1997). «Increasing returns: Competing for customers in the global marketplace», *Journal of World Business*, 32(4), 333-350.
- Webster, C., & Sundaram, D. S. (1998). «Service consumption criticality in failure recovery», *Journal of Business Research*, 41, 153-159.
- Woodruff, R. B. (1997). «Customer value: The next source for competitive advantage». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Yau, O. (1988). «Chinese cultural values: Their dimensions and marketing implications», *European Journal of Marketing*, 22(5), 44-57.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). «The nature and determinants of customer expectations of service», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.
- Zerbe, W., & Falkenberg, L. (1989). «The expression of emotion in organizational life: Differences across occupations». *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Science Association of Canada*, 10(5), 87-96.

Cherylynn Becker (2000). «Service Recovery Strategies: The Impact of Cultural Differences». *Journal of Hospitality Tourism Research*: 24(4), 526-538.

Bajo autorización de:

SAGE PUBLICATIONS, INC.

CORWIN PRESS, INC.

PINE FORGE PRESS.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.