

Sensibilidad intercultural en la hospitalidad: conflicto o entendimiento¹

Asad Mohsin

RESUMEN

El crecimiento en la industria de los servicios a nivel internacional, ha impuesto el trato entre personas de diferentes culturas. Como la cultura hace referencia a normas, valores y costumbres de los individuos, genera diferentes comportamientos. Lo anterior da como resultado expectativas distintas durante los encuentros entre clientes, empleados y proveedores dentro del ámbito de la hospitalidad. Los hoteles y otros sectores de la industria de la hospitalidad, se enfrentan con retos en aquellas situaciones de prestación de servicios que conllevan encuentros transculturales y continuamente se ven en la necesidad de evaluar su desempeño, con referencia en las expectativas de clientes, empleados y proveedores con orígenes diferentes. Tales

1 Investigación presentada en la Conferencia Internacional: "Excellence in the Home: Balance Diet, Balance Life", Londres, 8 y 9 de Mayo de 2006.

encuentros pueden ser más fáciles de afrontar si los individuos son educados en hogares que fomenten el aprendizaje sobre otras culturas y formas de ser, así como el espíritu de servicio. Este escrito resalta la investigación sobre sensibilidad transcultural y discute sus implicaciones administrativas en la industria de la hospitalidad, desde la perspectiva de los servicios. La presentación concluye estableciendo algunos problemas actuales y sugiere la manera de enfrentarlos.

ABSTRACT

CROSS-CULTURAL SENSITIVITIES IN HOSPITALITY: A MATTER OF CONFLICT OR UNDERSTANDING

Growth in the service industry internationally has imposed dealings between people from different cultures. As culture relates to norms, values and customs of people it generates behavioural differentiation. This results in difference in expectations during service encounters as customers, employees or suppliers. Hotels and other sectors of hospitality industry are faced with challenges of cross-cultural service encounters and continuously need to assess their service performance against the expectation of their customers, employees and suppliers from a diverse background. Such encounters might become easier to deal with if individuals are brought up in a home environment which encour-

ages learning about others and providing service to others. This paper presentation highlights the selected research on cross cultural sensitivities and discusses its managerial implications in hospitality industry from service encounters perspective. The presentation concludes stating some current issues and suggesting a way forward.

INTRODUCCIÓN

Multicultural, multinacional y globalización, ¿son malas palabras? ¿El mundo se está volviendo una aldea global? ¿Estamos perdiendo nuestros valores culturales, o enriqueciéndolos? Tal vez las respuestas a estas preguntas varíen según nuestra experiencia personal. La cultura puede ser fuente de cooperación, cohesión y progreso, en vez de conflicto, desintegración y fracaso (Harris, 2004). Lo importante para la sociedad es aprender y usar la diversidad como ventaja para todos los seres humanos, específicamente en la industria de la hospitalidad, en la que la diversidad ha venido creciendo por varias décadas y se mantiene como la tendencia actual.

El hecho de que las economías más desarrolladas se están convirtiendo rápidamente en economías de servicio, está ahora bien establecido. Consideremos el ejemplo de los Estados Unidos, donde el 77% del producto nacional bruto y el 80% de su fuerza laboral proviene del sector de los servicios (Sizzo, *et.al.* 2005). El caso es similar para otras

naciones industrializadas de Europa Occidental, Canadá y Japón (Malhotra, *et al* 2005). En el proceso de la globalización se vuelve importante entender, desde una perspectiva tanto comercial como social, cómo debemos tratar con personas que provienen de diversos entornos culturales. Si buscamos desarrollar una sociedad con habilidades basadas en el conocimiento, que valore el aprendizaje y busque servir a otros, necesitamos estar conscientes de las sensibilidades culturales y evitar situaciones penosas que pueden causar daño, tanto a nivel comercial como social. Para el propósito de este estudio se considerará el interés comercial en el contexto de los servicios de hospitalidad.

Este escrito pretende resaltar la importancia y el significado de la sensibilidad en los encuentros transculturales y cómo maximizar los beneficios de dichos encuentros.

En los últimos años, servicios como educación, hospedaje, comida rápida, bancos y agencias de inversión, se han convertido, cada vez más, en un negocio global. El comercio internacional de servicios ha mostrado una tasa de crecimiento del 175 % desde mediados de los años ochenta, y actualmente representa la quinta parte de toda la actividad comercial global (Strauss y Mang 1999).

Un crecimiento tan notable ha requerido que las compañías de servicio dirijan sus negocios con operadores y clientes de diferentes culturas. Si trabajar con personas de la propia cultura implica de por sí un reto, mucho más complejo resulta el tratar con personas de entornos distintos.

En la literatura sobre administración de servicios, el

término prestación de servicios está ampliamente establecido, indica el contacto entre el consumidor y el proveedor (Stauss y Mang, 1999). La prestación de servicios en hoteles es una oportunidad para darle un valor agregado a las ventas, para crear impresiones positivas en el consumidor y realzar la imagen de la institución. Adicionalmente, el ambiente físico juega un importante papel en la generación de una buena impresión en el cliente, misma que puede verse abajo fácilmente por una actitud indiferente del personal de servicio durante la prestación de éste. Sin embargo, aunque, como se mencionó anteriormente, el término prestación de servicios está ampliamente reconocido dentro de la literatura de administración de servicios, no existe consenso respecto a la definición de la calidad del servicio.

Stauss y Mang (1999), establecieron dos variables mutuamente dependientes con referencia a la calidad en el servicio, desde la perspectiva de dos tipos de interacción y que pueden, a su vez, convertirse en la causa de dos áreas problemáticas principales:

- Los problemas aparecen porque el desempeño del proveedor local de servicios no cumple con las expectativas del cliente extranjero (laguna transcultural en el desempeño del proveedor).
- Es posible que el servicio no pueda realizarse en el nivel de desempeño usual, debido a que los clientes extranjeros no mantienen el nivel de comportamiento que el proveedor local espera (laguna transcultural en el desempeño del consumidor).

Si consideramos a la cultura como un conjunto de normas, reglas y costumbres, las personas de diferentes culturas tendrán diferencias dentro de sus normas y costumbres. Esto nos lleva a diferentes expectativas desde diferentes culturas. Si los gerentes de servicios no están conscientes de las expectativas de la cultura medular de los clientes, esto incidirá de manera negativa en el desempeño de sus servicios. Entonces se podrían considerar dos opciones: la primera sería ignorar a los clientes, puesto que son diferentes a nosotros, y no podemos satisfacerlos; la segunda sería aprender de sus valores culturales medulares y ver qué es lo mejor que podemos hacer por ellos. También se observa que los clientes en un país extranjero, o en un ambiente cultural diferente están preparados para conformarse con menos, lo que facilita el poder agradecerles con un menor esfuerzo. Varias naciones e industrias están aprovechando lo anterior, y conforme la competencia global se incrementa, el entender el impacto cultural en los servicios se convierte en un aspecto crítico para los proveedores. Aunque se ha investigado poco sobre el impacto de la cultura en la prestación de servicios dentro de los hoteles, a medida que se hace más evidente este impacto aumenta la investigación en el área. Sin embargo, se puede aprender la lección de otras industrias de servicio; por ejemplo, los viajeros internacionales registrados como los menos satisfechos en cuanto al servicio de la aerolínea durante el vuelo, son los japoneses, como lo han arrojado cuestionarios aplicados a los consumidores (Zeithaml y Bitner, 1996).

¿Cómo apreciamos rápidamente los valores medulares de una cultura? Harris (2004) sugiere la siguiente clasificación:

1. Sentido de la propia persona y del espacio: ¿qué valida el propio sentido del ser dentro de un grupo particular?, ¿qué constituye un espacio adecuado entre individuos, qué tanta distancia o cercanía?
2. Comunicación y lenguaje: considerar los intercambios verbales y no verbales, lenguaje corporal, gestos, etcétera.
3. Vestido y apariencia: ropa exterior típica o distintiva, requerimientos del vestido para varios eventos, de negocios, religiosos, etcétera.
4. Comida y hábitos alimentarios: selección, presentación, dieta, necesidades religiosas, uso de cubiertos, palillos o manos.
5. Tiempo y conciencia del tiempo: sentido del tiempo exacto o relativo, preciso o casual.
6. Relación: ¿cómo se determinan las relaciones individuales u organizacionales (por ejemplo edad, género, estatus, salud, poder)?, acuerdos familiares, uso de títulos, etcétera.
7. Valores y normas: costumbres y prácticas.
8. Creencias y actitudes: espiritualidad, fe, etcétera.
9. Proceso mental y aprendizaje: estilos de pensamiento y de aprendizaje, organización y proceso de información.
10. Hábitos y prácticas laborales: actitud hacia el tra-

bajo y tarea, tipo de trabajo dominante, recompensas y promociones, etcétera.

Consideremos un ejemplo de dos diferencias culturales.

LA CULTURA ASIÁTICA Y LA OCCIDENTAL

Al estudiar la influencia de la cultura en la percepción que los clientes tienen sobre la prestación de servicios, Matilla (1999) señala, con relación a la industria hotelera, que debido a que los servicios en un hotel de primera los realizan personas, los factores culturales tienden a mediar la actitud de los clientes hacia el componente de servicio con respecto a su experiencia en el hotel. En Asia los estilos de servicio están más orientados a la persona, mientras que en Occidente se aprecia más la eficiencia del desempeño en el servicio. Los consumidores asiáticos esperan un nivel relativamente alto de servicio personal, incluso aunque éste sea de bajo costo (Matilla, 1999). Un consumidor occidental no tendrá objeción respecto a un servicio impersonal, mientras que éste sea eficiente y le ahorre tiempo; sin embargo para un consumidor asiático el énfasis está primero en la calidad de relaciones interpersonales y en la calidad de la interacción entre empleado y cliente (Matilla, 1999).

Al realizar un informe sobre las experiencias de servicio de consumidores culturalmente diversos, en la sociedad multicultural de Australia, Barrer y Hartel (2004) afirman que, con base en el comportamiento (tanto verbal como

no verbal) del proveedor del servicio, los consumidores culturalmente diversos perciben que no reciben un servicio equitativo y, consecuentemente, experimentan bajos niveles de satisfacción. Los antecedentes culturales influyen fuertemente en el comportamiento del consumidor. Reisinger y Turner (1999) sugieren que como consumidores los turistas japoneses han tenido problemas con los servicios proporcionados en Australia. Los japoneses se quejaban de una falta de servicio profesional en los restaurantes, poca organización de recorridos turísticos, falta de empaques sofisticados, falta de cortesía del personal y servicio lento. Todo lo anterior resultó en un cambio en la preferencia del consumidor japonés, quien antes favorecía a la región de la Costa Dorada de Australia, el destino turístico más importante para los turistas japoneses, que perdió su atractivo para los lunamieleros nipones, quienes ahora prefieren Hawaii (Reisinger y Turner 1999).

Esto explica y sustenta la importancia de la sensibilidad cultural en la prestación de servicios transculturales.

SENSIBILIDAD TRANSCULTURAL, DESEMPEÑO LABORAL Y ÉXITO COMERCIAL

Cualquier comercio de servicio internacional, sea de hoteles o de otro tipo, generalmente implica la prestación de servicios y el trato con consumidores de diferentes culturas. No conocer los valores culturales medulares, espe-

cialmente delicados, a menudo lleva a una idea equivocada que tiene como consecuencia a clientes molestos y la pérdida del negocio. Esto es innecesariamente doloroso. Sizoo (*et al.*, 2005) señala el hecho de que la sensibilidad transcultural, es una actitud que le permite al individuo interactuar de manera efectiva con gente de diferentes culturas, es una habilidad que es medible y puede aprenderse. Se han realizado investigaciones que señalan el hecho de que los empleados con sensibilidad cultural proveen de un mejor servicio a sus clientes extranjeros. Son capaces de ajustar sus estilos de servicio para cubrir las necesidades de sus clientes extranjeros. Tal acto es extremadamente benéfico para cualquier hotel, debido a que dichos empleados pueden generar mayor ganancia para el hotel a través de la impresión que dejan en sus huéspedes, aunado a su capacidad de sugerir una venta. Muchas compañías estadounidenses no han podido sacar provecho de la capacitación transcultural aunque esté disponible (Lee-Ross, 2005). Del mismo modo, la industria de la hospitalidad no ha tenido un entendimiento transcultural apropiado en los programas de capacitación gerenciales ni en iniciativas subsecuentes. El grupo Ritz-Carlton tuvo dificultades cuando intentó introducir un sistema gerencial occidental de calidad total, en su hotel de Hong Kong, debido a "Guanxi", un valor cultural chino (ver Lee-Ross, 2005).

El éxito de los negocios en el siglo XXI dependerá de cómo los individuos y las organizaciones adquieran y practiquen la sensibilidad transcultural y las habilidades

que les permitan tratar a los clientes de orígenes diversos (Harris, 2004). Harris (2004) también sugiere que si la Unión Europea ha de continuar con sus logros, los líderes de los 25 países miembros deben poner más atención a la cultura y a los negocios. El creciente comercio internacional y la dependencia del sector de los servicios son factores que impulsan que quienes se dedican a la hospitalidad adquieran dominio en la manera de enfrentar la diversidad. Las investigaciones demuestran que la capacitación cultural es esencial para valorar la sensibilidad cultural. Un hotel de clase mundial o cualquier organización puede evaluar su propio estatus de sensibilidad cultural si se hace las siguientes preguntas:

- ¿La forma de hacer negocios en su hotel se ve gravemente afectada por diferencias culturales?
- ¿Los gerentes del hotel tratan de entender la cultura de los clientes, empleados y proveedores?
- ¿Los gerentes del hotel utilizan el análisis y entendimiento cultural en términos de su propio estilo gerencial y relaciones públicas?
- ¿Los gerentes del hotel se dan cuenta del valor que implican las diferencias culturales y promueven la sinergia cultural?

Conforme el mercado se vuelve cada vez más multicultural, la producción y distribución de los servicios en turismo y hospitalidad conllevan un aumento de experiencias interculturales. Un encuentro de servicio intercultural puede ser impactado por la falta de sistemas y redes de soporte

para la prestación del servicio con la cultura propia de los turistas. Cuando las expectativas de los turistas no se cubren a menudo se produce decepción, miedo y soledad, lo que lleva a conflictos culturales (Weiermair, 2000). En cada cultura puede haber una multitud de subculturas que también controlan o influyen en el comportamiento del individuo. Mientras que la inseparabilidad es una característica propia de todos los servicios que requieren coproducción, en donde el consumidor es una parte del proceso de producción del servicio, los encuentros interculturales implican un reto mayor al ser impactados por diferentes culturas.

Las fallas en el servicio en cualquier situación, deben tener un seguimiento, un intento de "recuperar el servicio" y, a menudo, este intento contribuye al nivel de satisfacción final del consumidor. Si no hay intento de recuperación después de una falla en el servicio, el consumidor conserva esa experiencia y evalúa al servicio como malo. Las investigaciones sugieren que una buena estrategia de recuperación de servicio frecuentemente representa una oportunidad para obtener resultados más satisfactorios para el cliente, incluso mejores que si nunca hubiera ocurrido la falla. Las fallas en el servicio transcultural a menudo son fáciles de recuperar, si los clientes consideran que suceden debido a una diferencia o confusión cultural. En otras palabras, la apertura a la sensibilidad transcultural provee el beneficio de la duda en la recuperación de fallas del servicio. Nunca debe ignorarse esta oportunidad, sino que hay que aprovecharla para un mejor entendimiento.

IMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONCLUSIONES

Con el crecimiento global de la industria de la hospitalidad, con la exposición de los ejecutivos a asuntos transculturales, con la fuerza de trabajo cada vez más diversa, con el aumento de las expectativas de consumidores basados en los valores de su cultura medular, con el incremento de la competencia en los hoteles y en otros sectores de la industria de la hospitalidad, con turistas que tienen más conocimiento acerca del ambiente a su alrededor, se generan retos para los administradores en el nuevo milenio. Tales retos deben de reconocerse para tomar acciones que lleven al éxito de la empresa en específico y de la sociedad en general.

¿Cuáles son los problemas actuales y cómo lidian los ejecutivos con ellos?

- Abrirse a la sensibilidad transcultural: la educación en casa tiene una gran influencia en el comportamiento futuro de los individuos. En consecuencia, conocer y estar preparados para tratar con diferentes grupos de personas desde el hogar, tiene un impacto futuro positivo. Facilita la eficiencia y la efectividad a través de encuentros de servicio interculturales con los prospectos que serán ejecutivos o personal de la industria de la hospitalidad.

- ¿Acaso el servicio puede ser una fuerza para lograr la paz mundial? El desarrollo de este tipo de actitud en casa puede impactar al proceso de paz en el mundo; en casa,

uno puede volverse un ciudadano déspota o uno compasivo y considerado.

- Comprender las diferencias entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, en términos de percepciones y evaluaciones de la calidad en el servicio (Malhotra, et.al. 2005).

- Conocer los valores culturales medulares de sus clientes, empleados y proveedores para personalizar los servicios cuando sea posible. La flexibilidad del comportamiento de los proveedores de servicios se puede ajustar fácilmente en contraste con las facilidades ambientales y físicas.

- El manejo correcto de las quejas es una necesidad. Una adecuada reacción a las quejas de los clientes de otras culturas, requiere una alta competencia social e intercultural que debe promoverse con una capacitación apropiada (Stauss y Mang 1999).

- Recuperar el servicio después de una falla es extremadamente importante y el intento de recuperar el servicio a nivel transcultural se vuelve más fácil, puesto que los clientes otorgan rápidamente el beneficio de la duda en la diferencia transcultural. Por lo tanto, siempre debe hacerse un intento de restitución.

Ciertamente, se puede concluir que la cultura influye en el comportamiento en todos los aspectos. Como operadores/gerentes de hoteles, no podemos lograr nuestras metas corporativas en el comercio internacional sin estar abiertos y ser sensibles a las culturas de nuestros huéspedes.

des, empleados y proveedores. Iniciemos en casa hablando, compartiendo nuestro conocimiento de la diversidad en el mundo, su riqueza y contribución a la raza humana; consideremos dar un paso para enriquecernos a nosotros mismos y a la gente a nuestro alrededor. Fomentamos la “excelencia en la casa” y retenemos a la competencia del conocimiento para permitirnos producir líderes y no sólo seguidores. Esforcémonos para que todo lo que hagamos sea un servicio para otros.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Barker, S. and Hartel C.E.J. (2004). Intercultural service encounters: An exploratory study of customer experiences, *Cross Cultural Management*, vol 11 (1) pp. 3-14.
- Harris, P.R. (2004). Success in the European Union depends upon culture and business, *European Business Review*, vol 16 (6) pp. 556-563.
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation – An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia, *Journal of Management Development*, vol 24 (3) pp. 253-266.
- Malhotra, N.K., Ulgado, F.M., Agarwal, J., Shainesh, G. and Wu, L. (2005). Dimensions of service quality in developed and developing economies: multi-country

- cross-cultural comparisons, *International Marketing Review*, vol 22 (3) pp. 256-278.
- Matilla, A.S. (1999). The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations, *Journal of Services Marketing*, vol 13 (4/5) pp. 376-389.
- Sizoo, S., Plank, R., Iskat, W. and Serrie, H. (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters, *Journal of Services Marketing*, vol 19 (4) pp. 245-255.
- Stauss, B. and Mang, P. (1999). Cultural shocks - in intercultural service encounters? *Journal of Services Marketing*, vol 13 (4/5) pp. 329-346.
- Reisinger, Y. and Turner, L. (1999). A cultural analysis of Japanese tourists: challenges for tourism marketers, *European Journal of Marketing*, vol 33 (11/12) pp. 1203-1227.
- Warden, C. A., Liu, Tsung-Chi., Huang, Chi-Tsu. and Lee, Chi-Hsun (2003). Service failures away from home: benefits in inter-cultural service encounters, *International Journal of Service Industry Management*, vol 14 (4) pp. 436-456.
- Weiermair, K. (2000). Tourists' perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounters: implications for hospitality and tourism management, *Managing Service Quality*, vol 10 (6) pp. 397-409.
- Zeithaml, V. and Bitner, M. (1996). *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill. New York.

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.